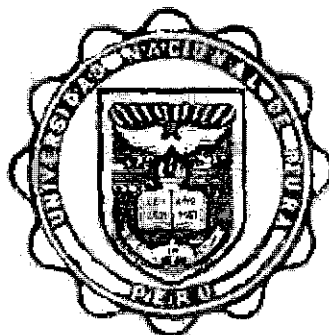


UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



TESIS

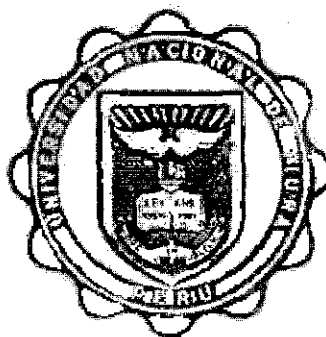
**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL
PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS
AGROINDUSTRIALES**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

GABRIEL CASTILLO GALARCEP
EJECUTOR

PIURA – PERÚ
2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



TESIS

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL PARA
UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACION DE
PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL
DE CONTADOR PÚBLICO**

Firma manuscrita de Gabriel Castillo Galarcep.

GABRIEL CASTILLO GALARCEP
EJECUTOR

Firma manuscrita de Dr. CPC. Máximo Viera Robledo.

DR. CPC. MÁXIMO VIERA ROBLEDO
PATROCINADOR

PIURA - PERÚ
2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



TESIS

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL PARA
UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACION DE
PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES**


DR. CPC. FRANKLIN RONALD SAVITZKY MENDOZA
PRESIDENTE


CPC. JOSE LUIS ESPINOZA PEREZ
SECRETARIO


CPC. LEOPOLDO OTINIANO VASQUEZ
VOCAL

PIURA-PERU
2015

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado tomando en consideración la información de las Empresas dedicadas a la Comercialización de Productos Agroindustriales, en la que se realizó estudio, consultas de tesis, textos, internet, así mismo de conocimientos obtenidos en las aulas.

Hago propicia la oportunidad para expresar mi sincero agradecimiento a ustedes, señores miembros del jurado y a todos los profesores que con sus conocimientos y experiencias, han contribuido en la elaboración del presente trabajo. Dejo a consideración de ustedes la calificación correspondiente.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a ti Altísimo Dios Padre Celestial creador de todo lo que existe, a mis padres que son la razón de ser de mí existir y gracias por su apoyo brindado para poder culminar mi carrera.

AGRADECIMIENTO

A Dios, fuente de inspiración, por concederme la paz en los momentos más críticos en mi carrera.

A mis padres, porque su espíritu de lucha y justicia forjaron en mí el deseo de superación.

A mi Patrocinador Dr. CPC Máximo Viera Robledo por su valiosa colaboración y enseñanza constante, por su tiempo y por incentivar en mí las ganas de investigar.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

- 1.1 DESCRIPCION Y FORMULACION
 - 1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
 - 1.1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA
- 1.2 BENEFICIARIOS DE LA INVESTIGACIÓN
- 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN
 - 1.3.1 OBJETIVO GENERAL
 - 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS
- 1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA
 - 1.4.1 JUSTIFICACION
 - 1.4.2 IMPORTANCIA
- 1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES
 - 1.5.1 ALCANCES
 - 1.5.2 LIMITACIONES
- 1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

- 2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA
- 2.2 BASES TEORICAS
 - 2.2.1 SECTOR AGROINDUSTRIAL
 - 2.2.1.1 REFERENCIAS
 - 2.2.1.2 CLASIFICACIÓN E IMPORTANCIA
 - 2.2.1.3 LA SITUACIÓN ACTUAL DEL AGRO NACIONAL

2.2.1.4 FINANCIAMIENTO DE LA BANCA AL SECTOR
AGROINDUSTRIAL

2.2.2 ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD TOTAL

2.2.2.1 ANTECEDENTES

2.2.2.2 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

2.2.2.3 CARACTERÍSTICAS

2.2.2.4 COSTOS DE CALIDAD

2.2.2.5 LAS NORMAS ISO 9000

2.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

2.4 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN – ALGARROBINA

2.4.1 ORGANIZACIÓN

2.4.2 PLAN ESTRATÉGICO

2.4.3 GESTIÓN EMPRESARIAL

2.4.4 GESTIÓN DE CALIDAD Y CONTROL

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1 MÉTODOS

3.3.2 PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

3.4 VARIABLES

3.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

3.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE

3.5 TIPO DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.5.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

CAPITULO IV: PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1 PRESENTACION DE TABLA, GRAFICOS Y PRUEBAS ESTADISTICAS

4.2 CONTRASTACION DE HIPOTESIS

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL PARA UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN – ALGARROBINA

5.1 LA NUEVA ORGANIZACIÓN

5.2 FASES PARA SU IMPLEMENTACIÓN

5.3 PLAN ESTRATÉGICO

5.4 GESTIÓN EMPRESARIAL Y CONTROL

5.5 CULTURA EMPRESARIAL

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La calidad de los productos peruanos cuenta ya con el rendimiento de los principales mercados mundiales. Ello como resultado de las especiales condiciones climáticas que posee el Perú, así como el esmerado trabajo que vienen haciendo los productores, procesadores y exportadores.

La agroexportación peruana está creciendo a una tasa que llama la atención en los países que compiten con nosotros y lo hace en un momento en que todos los mercados están sobre abastecidos. Es pues, evidente, que ese crecimiento está ocurriendo por el desplazamiento de otros países productores que no pueden ofrecer la calidad de nuestros productos.

Destacan el café cuyas variedades han venido mejorando año tras año; el espárrago, del cual somos el primer exportador mundial; la páprika, del que también somos ya los primeros; además del mango, la leche evaporada, las conservas de alcachofa, la uva, el pimiento piquillo, la palta, la nuez de Brasil, los bananos orgánicos, las mandarinas, la manteca de cacao y muchos productos más que crecen como las alverjas frescas.

Los principales mercados de destino de sector son Estados Unidos, España y Alemania, que sumados superan el 53% de nuestras exportaciones. Cabe destacar que la Unión Europea, como bloque es el primer mercado del agro peruano.

Finalmente existen evidencias de que en algunas Empresas Agroexportadoras una no existe una Propuesta de un sistema de calidad total para la comercialización de productos agroindustriales está asociada a la baja competitividad de las empresas en el Perú y en la región Piura, el nivel de competitividad en algunas Empresas Agroexportadoras del sector a estudiar es bajo, lo que manifiesta de que no aplican un sistema de calidad total para sus empresas, por lo cual mediante la propuesta anteriormente mencionada al ser aplicada en las empresas comercializadoras de productos agroindustriales, mejoraremos su competitividad mediante el uso de un sistema de calidad total.

Finalmente se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación:

Conclusiones:

- La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad requiere la participación de un conjunto de especialistas de diferentes funciones de la empresa, que deben trabajar para lograr que este se ajuste a las características de la empresa, para mantener y mejorar su funcionamiento a fin de lograr el perfeccionamiento de la gestión empresarial.
- Los desembolsos necesarios para realizar las actividades para la obtención de productos con calidad repercuten en el costo de los productos y por ende en los resultados financieros de las empresas.

Recomendaciones:

- Se toma en cuenta la Implementación de un Sistema de Calidad Total debe de haber una capacitación constante del personal de la organización para evitar errores y se puede mejorar la calidad de sus productos y servicios que brinda a sus clientes.
- La exigencia de los clientes va creciendo de acuerdo a la tecnología y la globalización y es por ello que la empresa tiene que estar a la altura de estas exigencias para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

A continuación, se detalla el esquema al cual corresponde la organización capitular, compuesto por cinco capítulos, con el propósito de comprobar y contrastar la hipótesis y objetivos respectivamente:

El Capítulo I, detalla todo lo relacionado a la problemática de investigación, el cual abarca diversos aspectos, como: la descripción de la realidad problemática, en el que se describe la situación actual de las empresas dedicadas a la comercialización en el Perú, y principalmente de productos agroindustriales.

Planteamiento del Problema, donde se describe la actividad principal del objeto de estudio; y se detalla un inventario de las problemáticas existentes en una empresa

dedicada a la comercialización de productos agroindustriales; el planteamiento de la formulación del problema; objetivos de la investigación (general y específicos), para determinar la forma de alcanzar la realización de los mismos, justificación e importancia de la investigación.

El Capítulo II, tenemos el Marco Teórico y Conceptual, donde se desarrolla una reseña bibliográfica de los trabajos que han realizado otros investigadores, y que sirven de antecedentes a la presente investigación, posteriormente se presente la base teórica y conceptual que sustenta el estudio, el cual contienen temas sobre una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales.

El Capítulo III, se desarrollan los aspectos relativos a la metodología de la investigación, se describe el tipo y diseño de la investigación; las técnicas para recopilar los datos necesarios; las técnicas para el análisis de los datos y por último, se presenta la operacionalización de las variables del proyecto de investigación.

El Capítulo IV, se desarrolla la presentación, análisis e interpretación de resultados de la investigación, con la elaboración de tablas y gráficos de las encuestas y entrevistas realizadas, y por último la contratación de hipótesis llevado a cabo, en base a los objetivos propuestos y cumplidos.

El Capítulo V, se presente el desarrollo de los objetivos que se plantearon en la presente investigación, así como las conclusiones, recomendaciones a la empresa.

Luego se detalla la bibliografía y web grafía consultada para la realización de la investigación.

Finalmente adjunto los anexos correspondientes al desarrollo del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I:

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCION Y FORMULACION

1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La pequeña agroindustria rural de los países de América Latina genera la fuente de trabajo y cultura culinaria de una parte significativa de la población de la región. Además, este sector da origen a una amplia gama de productos, muchos de los cuales ofrecen características de calidad o atributos de valor diferenciadores, asociados al origen de las materias primas, al método utilizado en su elaboración y/o a la receta o saber hacer tradicional aplicados.

En razón de la naturaleza artesanal de sus procesos, estos productos sólo pueden competir satisfactoriamente en un mercado globalizado, si mantienen un nivel de excelencia en calidad y conservan la autenticidad de sus características propias, tales como sus propiedades organolépticas y/o composicionales.

Por otra parte, numerosos pequeños agricultores latinoamericanos siguen produciendo mediante prácticas tradicionales basadas en conocimientos ancestrales -prescindiendo de insumos agrícolas de alto costo, con baja dependencia tecnológica y provocando un limitado o ningún impacto ambiental, obteniendo como resultado productos que por su naturaleza son compatibles con aquellos productos alimenticios calificados de más sanos, nutritivos, sabrosos y producidos respetando el medio ambiente.

Las anteriores características son preferidas por un segmento de consumidores conscientes, que busca cada vez más información sobre el origen y el proceso de elaboración de los alimentos y que valora aquel producto cuya calidad es identificable, garantizada y que posee características que van más allá de las exigencias legales básicas del mismo, por eso es preciso poner en práctica la propuesta de un sistema de calidad total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales así alcanzaremos ser más competitivos.

1.1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Diseñar una Propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales, ayude a las empresas a ser más competitivas y obtener mayor rentabilidad?

1.2 BENEFICIARIOS DE LA INVESTIGACIÓN

Beneficia a las Empresas dedicadas a la comercialización de productos agroindustriales de la Región Piura.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo de la investigación es implementar una Propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales, ayudará a que las empresas mejoren la calidad de sus productos y obtengan mayor rentabilidad.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Presentar una Propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales, puedan ser más competitiva en el mercado nacional e internacional y así obtener mayor rentabilidad.
- Determinar las bases conceptuales de una Propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales.
- Proponer la implementación de un enfoque de gestión de calidad que permita reducir los altos costos de procesos y fallas de calidad de los productos.
- Diagnosticar la causa del porque las empresas dedicadas a la comercialización de productos agroindustriales no cuentan con un buen sistema de calidad total.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.4.1 JUSTIFICACION

La globalización de los mercados es una realidad que plantea enormes desafíos a la pequeña agroindustria rural; entre otros retos le impone la necesidad de acceder a nuevos mercados, de competir en calidad, de adaptarse a modernas estrategias de comercialización y de perfeccionar su gestión.

Ante esta situación y con el propósito de apoyar y promover el desarrollo, valoración y comercialización de productos de calidad generados por este sector, se propone a continuación un modelo de sello de calidad que llamaremos Producto campesino latinoamericano de calidad.

Para desarrollar este objetivo, se han escogido tres características de calidad diferenciadoras para el producto: ser elaborado por la pequeña agroindustria rural, ser elaborado respetando el medio ambiente, cumpliendo con todas las normas de calidad de exportación requeridas.

Cabe reiterar que todo producto elegible para ostentar un sello de calidad, debe cumplir con la legislación nacional y las normas técnicas genéricas existentes. Esto significa en este caso, que además de estas exigencias básicas, serán garantizados voluntariamente. A partir de su análisis, evaluación propondremos un conjunto de cambios, mejoras e innovaciones mediante la propuesta de un sistema de calidad total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales, en beneficio de dichas empresas antes mencionadas.

1.4.2 IMPORTANCIA

A partir del presente proyecto de investigación, se podrá implementar una Propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales, ayudará a que las empresas mejoren la calidad de sus productos y obtengan mayor rentabilidad.

El presente proyecto, considera que a través de su aplicación en la empresa; se puede lograr un buen sistema de calidad total, su correcta aplicación contribuye a una buena

gestión en el área de ventas, es decir evalúa el grado de eficiencia y eficacia de todo el proceso de un Sistema de Calidad Total para empresas, con el fin de mejorar y detectar a tiempo las fallas, riesgos y errores; ya que se plantea detectar a tiempo las debilidades que hubieran para ser mejoradas y obtener posibles soluciones, que permitan que el Sistema de Calidad Total sea más efectivo, convirtiendo así a la empresa competitiva, para enfrentar con éxito los retos que imponen los continuos cambios.

En términos generales, conviene señalar que la importancia de un eficiente Sistema de Calidad Total, radica que el principal propósito es detectar cualquier problema que pueda presentarse en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; así mismo es importante, porque promueve la eficiencia y eficacia en toda su organización, ayudando a reducir sus riesgos que pudieran estar expuestos, aporta mayor confiabilidad de la información financiera, operacional y proporciona mayor estabilidad.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.5.1 ALCANCES

A través de la elaboración del presente proyecto, se pretende demostrar que mediante una Propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales, ayudará a que las empresas mejoren la calidad de sus productos, lo cual demuestra que un buen Sistema de Calidad Total ayudará a tener una mayor rentabilidad.

1.5.2 LIMITACIONES

Tomando en cuenta que el desarrollo del presente proyecto, se ha tenido que solicitar permisos para tener acceso a la documentación de índole reservado o privado de las empresas, se presentaron ciertas limitaciones:

- Obstáculos en el acceso de información confidencial para la empresa.
- Diversidad de criterios en las respuestas de algunos funcionarios de la organización.
- Desconocimiento por parte de algunos funcionarios de la empresa sobre la propuesta de un Sistema de Calidad Total.

1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION

Al no existir una Propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales, se comprobará que las empresas ha tenido pérdidas en algunos años.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

- **Ramírez Pérez, Rodríguez Sosa y Reyes Alarcón (2013)**

Tesis: "Propuesta de un sistema de gestión de los costos de calidad en la agroindustria arrocería del CAI Fernando Echenique del Municipio Yara" Universidad de Granma – Cuba

Se propone el diseño de un Sistema de Gestión de los Costos, que le proporcionará al CAI Arrocería un registro eficiente de los costos y su cálculo tiene un lugar de relevancia para el cumplimiento del objetivo principal que es suministrar a la dirección información relevante para la toma de decisiones, empleándose presupuestos y normas actualizadas que garanticen una base de comparación confiable. Manteniendo en esta dirección la aplicación del sistema para los procesos productivos o prestación de servicio como mecanismo para medir la calidad de sus producciones y el costo de lograr o no esa calidad.

Dentro de las producciones agrícolas fundamentales de la provincia Granma se encuentra el arroz, que representa el 35 y el 40% de las producciones de consumo nacional. El arroz húmedo deberá cumplir con los parámetros de la calidad eficientemente aceptados contando con las condiciones climáticas, la carencia de insumos, medios de producción e inversiones.

Las entidades que tributan al cultivo del arroz dentro de nuestra provincia ocupan un papel importante en los resultados productivos de la agricultura nacional, por lo que se hace necesario el perfeccionamiento de los mecanismos contables y de análisis de la información que permitan elevar la eficiencia en el uso de los recursos y la información para la toma de decisiones administrativa a los diferentes niveles la necesidad de encontrar métodos y procedimientos actuales que resulten favorables para la gestión de los costos de calidad, y un mejor uso eficiente de los recursos materiales, humanos y financieros.

Es necesario mantener en esta dirección la aplicación de un sistema de gestión satisfactoriamente, para los procesos productivos o prestación de servicios como mecanismo para alcanzar y medir la calidad de sus producciones y el costo de lograr o no esa calidad. De aquí quede demostrado que esta problemática constituye un problema social que urge resolverse pues la mala calidad se refleja en el nivel de satisfacción del cliente y en el precio para propiciar el desarrollo sostenible de la sociedad cubana.

- **Jesús Cristian Gustavo Villaverde Martínez (2012)** Tesis: “Propuesta de implementación de los 14 principios del Dr. Deming en una empresa agroindustrial”. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ ESCUELA DE POSGRADO Tesis para optar el Grado de Magister en Ingeniería Industrial con Mención en Gestión de Operaciones.

La tesis se enfoca en desarrollar una metodología para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en los Catorce Principios del Dr. Deming en una empresa agroindustrial. El conocimiento y aplicación de los Catorce Principios será el inicio de una serie de acciones a realizar orientadas hacia la mejora continua de la calidad.

Las exigencias de los clientes respecto de la calidad de los productos son cada vez mayores, ser parte de la cadena alimenticia implica que las empresas cuenten con un Sistema de Gestión de Calidad.

Asimismo el mercado exige ser bastante competitivo en costos, por lo cual un elemento diferenciador, será el analizar la mejora de los procesos del sistema de fabricación y eliminar todo lo que no genera valor, monitorear los sub procesos mediante gráficos de control, e identificar y eliminar las causas de variación común y especial con la finalidad de mantener un sistema estable.

El sistema de gestión de calidad propuesto tiene como pilares las Cuatro Dimensiones del conocimiento profundo del Dr. Deming: (1) reconocimiento de la existencia del sistema, (2) teoría de la variación, (3) teoría del conocimiento y

(4) psicología del ser humano. Las recomendaciones efectuadas se basan en la teoría de los Catorce Principios descritos en el marco teórico y su implementación mediante un Plan de Gestión Empresarial.

- **Laura Miluska Mío Flores / Luis Miguel Tafur Santa Cruz (2011):**
Propuesta innovadora de Gestión Empresarial “Propuesta de un Modelo de Plan Estratégico para la Empresa POMALCA S.A.A.”

En la Empresa Agroindustrial Pomalca S. A.A., existen lineamientos generales de política, estableciendo con claridad, y en forma genérica, la importancia de brindar a través de la apertura de nuevos mercados, los beneficios que requieren los clientes, cumpliendo con los más altos estándares de organización, calidad y ética, para obtener su posicionamiento de acuerdo a las exigencias de los mercados modernos.

Actualmente esta organización está recuperando el fortalecimiento de tiempos pasados, existiendo algunas falencias en el aspecto de su talento humano, el cual se expresa de manera holística a través del siguiente problema observado: En la E.A.I. Pomalca, poco o nada se ha hecho para desarrollar un planeamiento estratégico que brinde un sistema de calidad total en sus productos, con la utilización de ésta herramienta tan difundida y de suma importancia para el éxito empresarial.

POMALCA S.A.C es una empresa Agroindustrial líder e innovadora y promotora del desarrollo de productos, que abran nuevos mercados y que brinden los beneficios que requieren y requerirán los clientes, cumpliendo con los más altos estándares de organización, calidad y ética para obtener su posicionamiento de acuerdo a las exigencias de los mercados modernos.

- **María Teresa Oyarzún Macchiavello, Consultora (2012):** PROPUESTA DE UN SELLO DE CALIDAD PARA PROMOVER PRODUCTOS DE LA PEQUEÑA AGROINDUSTRIA RURAL EN AMÉRICA LATINA”

La pequeña agroindustria rural de los países de América Latina genera la fuente de trabajo y cultura culinaria de una parte significativa de la población de la región. Además, este sector da origen a una amplia gama de productos, muchos de los cuales ofrecen características de calidad o atributos de valor diferenciadores, asociados al origen de las materias primas, al método utilizado en su elaboración y/o a la receta o saber hacer tradicional aplicados.

En razón de la naturaleza artesanal de sus procesos, estos productos sólo pueden competir satisfactoriamente en un mercado globalizado, si mantienen un nivel de excelencia en calidad y conservan la autenticidad de sus características propias, tales como sus propiedades organolépticas y/o composicionales.

Por otra parte, numerosos pequeños agricultores latinoamericanos siguen produciendo mediante prácticas tradicionales basadas en conocimientos ancestrales -prescindiendo de insumos agrícolas de alto costo, con baja dependencia tecnológica y provocando un limitado o ningún impacto ambiental-, obteniendo como resultado productos que por su naturaleza son compatibles con aquellos productos alimenticios calificados de más sanos, nutritivos, sabrosos y producidos respetando el medio ambiente.

Las anteriores características son preferidas por un segmento de consumidores conscientes, que busca cada vez más información sobre el origen y el proceso de elaboración de los alimentos y que valora aquel producto cuya calidad es identificable, garantizada y que posee características que van más allá de las exigencias legales básicas del mismo.

Como estrategia de comercialización para destacar características de calidad de este tipo, se han desarrollado los sellos de calidad, instrumentos de carácter voluntario, cuyo objetivo es informar, captar la atención del consumidor y garantizar que un organismo certificador independiente ha verificado conformidad con una especificación técnica que respalda la característica de calidad representada por el sello.

- **Elizabeth González Valenzuela (2008):** Trabajo de Investigación “Alineación del Sistema de Gestión de calidad de una empresa Agroindustrial, Mediante el Diseño de Un Plan Estratégico.” Universidad César Vallejo Facultad de Administración Curso: Administración General.

El mercado en el que se desenvuelve la organización bajo es la industria de alimento balanceado para nutrición animal; este mercado presentó un crecimiento de 2.4 % en el 2008 respecto al año anterior y ese ha sido su ritmo de crecimiento en los últimos años.

A nivel nacional las plantas de alimento balanceado del sector comercial sobrepasan las 50 compañías, por lo anterior, se puede observar que el mercado donde se desenvuelve la organización bajo estudio es un mercado de poco crecimiento y con un alto nivel de competencia, por lo que la necesidad de establecer estrategias claras y efectivas son cada vez más necesarias para el desarrollo de ventajas competitivas que colaboren al logro de los objetivos perseguidos por dichas organizaciones.

La necesidad de desarrollar el presente trabajo de investigación surgió de diversas problemáticas que tiene la organización entre las que destacan los siguientes:

- Los objetivos e indicadores existentes en el Sistema de Gestión de Calidad no estaban plenamente a los objetivos organizacionales observándose esto en los registros de la revisión de la dirección y en opinión de gerentes de la empresa que dichos indicadores no engloban todos los procesos operativos dentro de la empresa y que no todos los indicadores tienen impacto en la organización, de tal forma que, existen procesos internos que no se encuentran debidamente controlados y que esto pueda impactar de manera negativa en los resultados hacia los clientes.
- Fallas en los procesos, como desabastos de materias primas, errores en la recepción y captura de pedidos, incumplimientos a entregas, que impactan

directamente a la satisfacción del cliente de acuerdo a los registros de quejas de clientes y los resultados de encuestas respecto a su satisfacción.

Finalmente se logró sustituir los objetivos de calidad del sistema de gestión de la calidad por los obtenidos en este ejercicio de planeación estratégica se comunicó esta nueva acción de mejora a los involucrados y los proyectos e iniciativas planteados se presentaron como parte de la mejora continua que persigue el sistema de calidad.

2.2 BASES TEORICAS

2.2.1 SECTOR AGROINDUSTRIAL

2.2.1.1 RERERENCIAS DE AGROINDUSTRIA

En la actualidad no existe una definición universalmente aceptada para agroindustria. Podemos definir a la agroindustria, como “el sistema integrado que parte desde la producción primaria agropecuaria, forestal, piscícola, y el beneficio o transformación, hasta la comercialización del producto, sin dejar de lado los aspectos de administración, mercadotecnia básicamente el proceso productivo agrícola con el industrial para producir alimentos y materias primas semielaboradas destinadas al mercado y dentro de una operación rentable.

En dicho proceso la agricultura y la industria pueden alcanzar integraciones verticales y horizontales y llegar hasta la integración con los procesos de comercialización y provisión de insumos.

De otro lado el desarrollo agroindustrial para la Organización de las Naciones Unidad para el Desarrollo Industrial, ONUDI, conlleva a “la integración vertical del proceso completo de producción desde el campo hasta el consumidor final”.

La integración vertical significa que todas las etapas del proceso de producción estén planeadas, organizadas y controladas por una organización que tiene una concepción industrial orientada hacia el mercado probada del mercado para sus productos. En un concepto más amplio la agroindustria, comprende la integración del mercado, procesamiento y producción agrícola bajo un manejo administrativo responsable por cada una de las etapas y debidamente planificado.

En conclusión la agroindustria resulta ser un sistema que integra las actividades de producción de materias primas con las de transformación y las de comercialización en función del mercado. En el contexto actual de la globalización, la agroindustria constituye un sector en el cual las diversas etapas de producción, transformación, distribución, financiamiento, investigación y desarrollo están organizadas a escala internacional. La agroindustria en general de acuerdo a las tendencias mundiales futuras se orienta en el sentido de asumir parcialmente la responsabilidad del cuidado y mantenimiento del medio ambiente, además de los valores culturales y éticos de la sociedad.

2.2.1.2 CLASIFICACIÓN E IMPORTANCIA

CLASIFICACIÓN DE LA AGROINDUSTRIA

La Agroindustria tiene en cuenta la clasificación en tres grupos según el nivel de transformación o pueden clasificarse según el destino que tendrán sus productos, orientadas al mercado interno, productos básicos y productos no básicos, orientadas a la exportación, productos tradicionales y productos no tradicionales.

1. En el nivel de transformación cero (0): Los productos son conservados sin sufrir cambios en la estructura. Ejemplos: almacenamiento de granos, frutas y hortalizas frescas, café, pasteurización de leche entera, y beneficio y almacenamiento de carnes.

2. En el nivel de transformación uno (1): Los productos son transformados en un grado primario. Ejemplos: harinas de cereales, espárragos congelados, jugos y pulpas de frutas, azúcar, harina de marigol, aceite esencial de limón.

3. En el nivel de transformación dos (2): La modificación de los productos va acompañada de combinaciones de productos transformados y semiprocados. Ejemplos: conservas de varios tipos, alimentos dietéticos, embutidos, platos preparados.

Entre otros criterios de clasificación para la agroindustria tenemos:

- A. La ubicación (urbana, rural).
- B. El porcentaje de insumo agropecuario en la composición del producto final.
- C. La integración de la producción agrícola y pecuaria nacional con la agroindustria; el tamaño de la empresa.

IMPORTANCIA DE LA AGROINDUSTRIA

Como gente de transformación productiva del sector agropecuario basado en la biodiversidad, la agroindustria es un competente clave en todo proyecto de desarrollo integral, posee ciertas características a partir de su condición de demandante de insumos agrícolas. Entre esos atributos tenemos:

- ❖ La capacidad de reducir las pérdidas post – cosecha y aumentar la conservación de los productos.
- ❖ Reducir la estacionalidad de la oferta.
- ❖ Elevar el valor agregado y permitir ampliar la oferta de productos con mejores características nutritivas y organolépticas.
- ❖ Una mayor flexibilidad comparativa con otras industrias en cuanto a escalas.
- ❖ Una mayor flexibilidad de integración entre procesos intensivos en capital e intensivos en mano de obra.
- ❖ La capacidad de introducir la lógica industrial en actividades primarias, y la capacidad como vehículo de transmisión de la información técnico – económica.
- ❖ Desarrollo equilibrado, justo y sustentable, de un sector prioritario para nuestro país como es el caso del sector agroindustrial.

A parte de la importancia del agroindustria, resulta conveniente mencionar la existencia de otras opciones de políticas orientadas al desarrollo de los pequeños productores tales

como el desarrollo de empleo rural no agrícola, la organización de unidades productoras de infraestructura local, y la pequeña agroindustria rural.

2.2.1.3 LA SITUACIÓN ACTUAL DEL AGRO NACIONAL

La pequeña y mediana agroindustria en nuestro país presenta las siguientes características, tiene un desarrollo incipiente (la pequeña agroindustria rural estadísticamente no está registrada, carece de tecnología adecuada y de servicios de crédito y apoyo a la gestión). La oferta exportable es limitada. Existe un limitado acceso a la información técnico – comercial limita las posibilidades de éxito del productor agrario y agroindustrial). Hay excedentes agrícolas no aprovechados y pérdidas post-cosecha importantes.

Para la mejor comprensión de la situación agroindustrial, se presenta a continuación y en forma concisa una visión de la realidad y problemática del agro nacional. esta situación puede ser descrita en resumen por la existencia de pequeñas unidades productivas desarticuladas (el 85% son mayoritariamente unidades de producción menores de 10 has, 71% de las cuales son menores de 5 has).

- El productor tiene un bajo nivel educativo y tecnológico (más del 20% de la población agropecuaria es analfabeta y el 60% tiene solamente estudios primarios).
- Existe un limitado acceso a la información técnica y de comercialización (la ausencia de un sistema eficaz de información técnico – comercial limita las posibilidades de éxito productor agrario y agroindustrial).
- De otro lado la actividad forestal de incentivos y la solución a requerimientos de información y capacitación. Someramente, los problemas que se generan en el sector son entre otros:

a. Baja producción y productividad en cultivos.

b. Excedentes agrícolas no aprovechados y pérdidas post-cosecha importantes. Problemas de comercialización, debido a la ausencia de infraestructura, sistemas de información y falta de mercados.

- c. Acceso al crédito limitado, tanto de parte de la banca privada como de la banca de fomento.
- d. Incapacidad de reinversión como producto de la descapitalización del Agro, y una balanza comercial negativa.

2.2.1.4 FINANCIAMIENTO DE LA BANCA AL SECTOR AGROINDUSTRIAL

Afirman que solo representa el 2.7% del total de colocaciones del sistema financiero. El financiamiento de la banca al sector agroindustrial suma US \$748 millones, señala Interbank.

El Banco Interbank informó que el sector agrícola tiene escasa participación en el sistema financiero peruano, a pesar de su gran potencial, sumando colocaciones por 748 millones de dólares, es decir, equivalen sólo al 2.7 por ciento del total de colocaciones del sistema.

“Estas cifras representan un gran reto y una oportunidad importante para los próximos años”, manifestó el vicepresidente comercial del Interbank.

Señalo que el sector agroexportación ha crecido un 17% anual en promedio entre los años 2002 y 2009, sin embargo, el agro sólo representa el 7% del total de las exportaciones peruanas a finales del 2009.

Sostuvo que la agroindustria tiene ventajas en Perú como el clima, la tierra, la disponibilidad del agua y la distancia de los mercados, además existe una frontera agrícola en expansión con 160 mil hectáreas potenciales en todo el país.

No obstante, para acceder a un mayor financiamiento, los agroindustriales deben superar barreras tecnológicas, de volumen, penetración de mercado e incorporar recursos propios dentro de sus proyectos, comentó luego de participar en el IX Symposium Internacional de la Uva de Mesa realizado en Ica.

“Existen una serie de factores que ha contribuido significativamente a la creación de un clima de inversiones en el sector agroindustrial, entre ellas, la reducción de la vulnerabilidad financiera, la estabilización macroeconómica, el desarrollo del mercado cambiario y la integración comercial”.

Sin embargo, indicó que todavía hay retos pendientes para que esta bonanza pueda traducirse en la consolidación de los sectores productivos, sobre todo del agro, como el desarrollo social y político, la creación de mercado de deuda y profundización del mercado de capitales.

Así como la diversificación de productos y mercados, preparación adecuada para tratados de libre comercio (TLC), inversión en capital humano, hacer de la productividad el motor del crecimiento, estímulos para la inversión y desarrollo de la infraestructura, entre otros.

En ese sentido, destacó que para Interbank el apoyo a los proyectos agroindustriales se compone de cuatro ejes principales que son la asesoría de negocios, en comercio exterior, soluciones de tesorería y soluciones de financiamiento.

2.2.2 ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD TOTAL

2.2.2.1 ANTECEDENTES

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo.

ETAPAS DE LA CALIDAD TOTAL

Es en la Primera Etapas de desarrollo de calidad en la que surge el operador de la misma, en este sistema, un trabajador o un pequeño grupo de trabajadores, tenían la responsabilidad de manufactura completa del producto, y por lo tanto cada uno de ellos podía controlar totalmente la calidad de su trabajo.

Las necesidades de la enorme producción en masa requeridas por la segunda guerra mundial originaron la cuarta etapa del control estadístico de calidad, esta fue una fase de extensión de la inspección y el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones de

inspección. A los inspectores se les dio herramientas con implementos estadísticos, tales como muestreo y gráficas de control. Esto fue la contribución más significativa, sin embargo este trabajo permaneció restringido a las áreas de producción y su crecimiento fue relativamente lento. Las recomendaciones resultantes de las técnicas estadísticas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras de toma de decisiones y no abarcaban problemas de calidad verdaderamente grandes como se les prestaban a la gerencia del negocio.

Esta necesidad llevó al quinto paso, el control total de la calidad. Solo cuando las empresas empezaron a establecer una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficiente eficaz como para tomar adecuadas en los descubrimientos del control de calidad, pudieron obtener resultados tangibles como mejor calidad y menores costos. Este marco de calidad total hizo posible revisar las decisiones regularmente, en lugar de ocasionalmente, analizar resultados durante el proceso y tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de abastecimientos, finalmente, detener la producción cuando fuera necesario.

Además, proporciono la estructura en la que las primeras herramientas del control (estadísticas de calidad) pudieron ser reunidas con las otras muchas técnicas adicionales como medición, confiabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad, y otras numerosas técnicas relacionadas ahora con el campo del control moderno de calidad y con el marco general funcional de calidad de un negocio.

2.2.2.2 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

DEFINICION DE CALIDAD

La calidad es un concepto que ha ido variado con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.

La calidad es:

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.

- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Lograr productos y servicios con cero efectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Sonreír a pesar de las adversidades.
- Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- Calidad no es un problema, es una solución.

La definición de Calidad según:

Feigenbaum: calidad es la capacidad de cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.

Dr. J. Juan: calidad es “la adecuación para el uso satisfactorio las necesidades del cliente”.

Edwards Deming: calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua.

Kaoru Ishikawa: calidad es “Desarrollar, diseñar, manufacturer y mantener un product de calidad que sea más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.

Con lo anterior se puede concluir que la **calidad** se define como:

“Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando en ello mayor productividad”.

Calidad a lo largo de la historia

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo. La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo.

Época Artesanal

Se producían artículos de alta calidad, pues el propio artesano conocía perfectamente lo que debía hacer, estaba sujeto a las características y usos fijados por los gremios artesanales que servían de pauta para la confección de sus productos, la fabricaba, los clasificaba y desechara los que no consideraba aptos.

Esa alta calidad de los productos finales se conseguía a un costo muy elevado. Los artesanos tenían en su mano la producción y el control de sus productos.

Control de Calidad

Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos y su objetivo satisfacer las necesidades técnicas del producto.

Aseguramiento de Calidad

Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos, prevenir, errores, reducir costos, ser competitivo satisfaciendo la cliente.

Calidad Total

Gestión de la administración empresarial centrada en la permanencia satisfacción de las expectativas del cliente. Su objetivo es satisfacer tanto el cliente externo como interno con la mejora continua y ser altamente competitivo.

¿Qué es la Calidad Total?

La Calidad Total es el estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción.

Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado.

Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

Gestión de calidad total

Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido).

Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumido exactamente).

Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

Clases de calidad

- ✓ Calidad que se espera: (implícitas) características mínimas que los clientes dan por supuestas y por tanto no solicitan explícitamente.
- ✓ Calidad que satisface: (explícitas) características de los clientes solicitan explícitamente y que en su conjunto satisfacen sus expectativas.
- ✓ Calidad que deleita: características positivas que los clientes no solicitan porque desconocen que puede existir. Las organizaciones que las ofrecen se sitúan en posición ventajosa.

Los principios de la calidad total

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).

- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.

Objetivos de la Calidad Total

1º Comerciales

- Conocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Lograr mantener a los clientes y atraer clientes nuevos.
- Mejorar la imagen de la empresa y aumentar su implantación.

2º Económicos

- Disminuir los costos.
- Aumentar los beneficios.
- Aumentar la competitividad.

3º Técnicos

- Optimizar los procesos.
- Apostar por la prevención y mejora continua.
- Investigación y aportación de nuevas tecnologías.

4º Humanos

- Aumentar y canalizar la información y formación.
- Potenciar la iniciativa y la responsabilidad.
- Lograr la participación e implementación de todos los departamentos.

IMPORTANCIA DE CALIDAD TOTAL

2.2.2.3 CARACTERÍSTICAS

Hay cuatro características del sistema de calidad total técnica que son de particular importancia:

- La primera y más importante, representa un punto de vista para la consideración sobre la forma en que la calidad trabaja en realidad en una compañía comercial moderna o una entidad de gobierno, y cómo pueden tomarse las mejores decisiones. Este punto de vista es sobre las actividades principales de calidad como procesos continuos de trabajo. Comienzan con los requisitos del cliente terminan con éxito sólo cuando el cliente está satisfecho con la forma en que el producto o servicio de la empresa satisface estos requisitos.
- La segunda característica para el sistema de calidad técnico es que representa la base para la documentación profunda y totalmente pensada, no simplemente un grueso libro de detalles, sino la identificación de las actividades clave y duraderas de las relaciones integradas persona – máquina – información que hacen viable y comunicable una actividad particular en toda la organización.
- Tercero, el sistema de calidad es el fundamento para hacer que el alcance más amplio de las actividades de calidad de la compañía sea realmente manejable, porque permite a la administración y empleados de la fábrica y compañía poner sus brazos alrededor de sus actividades de calidad, requisitos del cliente – satisfacción del cliente.
- La cuarta característica de un sistema de calidad total consiste en que es la base para la ingeniería de mejoras de tipo de magnitud sistemática en todas las principales actividades de calidad de la compañía. Ya que un cambio en una porción clave del trabajo de calidad en cualquier parte de las actividades cliente a cliente de la compañía tendrá un efecto tanto sobre las demás porciones del trabajo como sobre la efectividad total de la actividad, el sistema de calidad total proporciona el marco y disciplina de forma que estos cambios individuales puedan prácticamente tener un proyecto de ingeniería por su grado de mejora de la actividad de calidad.

2.2.2.4 COSTOS DE CALIDAD

No hay visión uniforme de lo que es costo de calidad y lo que debe ser incluido bajo este término. Las ideas acerca del costo de calidad han venido evolucionando rápidamente en los últimos años. Anteriormente era percibido como el costo de poner en marcha el departamento de aseguramiento de la calidad, la detección de costos de desecho y costos justificables.

Actualmente, se entienden como costos de calidad aquellos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, aquellos costos de la organización comprometidos en los procesos de mejoramiento continuo de la calidad, y los costos de sistemas, productos y servicios frustrados o que han fracasado al no tener en el mercado el éxito que se esperaba.

Si bien es cierto que existe costos ineludibles, debido a que son propios de los procesos productivos o costos indirectos para que éstos se realicen, algunos autores, además de estas erogaciones, distinguen otros dos tipos de costos; el costo de calidad propiamente dicho, que es derivado de los esfuerzos de la organización para fabricar un producto o generar un servicio con la calidad ofrecida, el “costo de la no calidad”, conocido también como el “precio del incumplimiento” o el costo de hacer las cosas mal o incorrectamente.

Este último lo definen como aquellas erogaciones producidas por ineficiencias o incumplimientos, las cuales son evitables, como por ejemplo: reproceso, desperdicios, devoluciones, reparaciones, reemplazos, gastos por atención a quejas, y exigencias de cumplimiento de garantías, entre otros. Por otra parte, otros incluyen a ambos bajo el concepto de costo de calidad.

COSTOS DE PREVENCIÓN

Son el costo de todas las actividades llevadas a cabo para evitar defectos en el diseño y desarrollo; en las compras de insumos, equipos, instalaciones y materiales; en la mano de obra, y en otros aspectos del inicio y creación de un producto o servicio. Se incluyen aquellas actividades de prevención y medición realizadas durante el ciclo de comercialización, son elementos específicos los siguientes:

- Revisión del diseño.
- Calificación del producto.
- Revisión de los planos.
- Orientación de la ingeniería en función de la calidad.
- Programas y planes de aseguramiento de la calidad.
- Evaluación de proveedores.
- Capacitación a proveedores sobre calidad.
- Revisión de especificaciones.
- Estudios sobre la capacidad y potencialidad de los procesos.
- Entrenamiento para la operación.
- Capacitación general para la calidad.
- Auditorías de calidad a mantenimiento preventivo.

COSTOS DE VALORACIÓN O CUANTIFICACIÓN DE LA CALIDAD

Se incurre en estos costos al realizar: inspecciones, pruebas y otras evaluaciones planeadas que se usan para determinar si lo producido, los programas o los servicios cumplen con los requisitos establecidos. Se incluyen especificaciones de mercadotecnia y clientes, así como los documentos de ingeniería e información inherente a procedimientos y procesos. Son elementos específicos los siguientes:

- Inspección y prueba de prototipos.
- Análisis del cumplimiento con las especificaciones.

- Vigilancia y pruebas de recepción.
- Actividades para la aceptación del producto.
- Aceptación del control del proceso.
- Inspección de embarque.
- Estado de medición y reportes de progreso.

Los Costos de Prevención y Evaluación son considerados como los costos de obtención de la calidad, denominándose costos de conformidad y se consideran controlables debido a que la empresa puede decidir sobre su magnitud atendiendo a los objetivos que se trace.

2.2.2.5 LAS NORMAS ISO 9000

Las Normas ISO 9000, son un conjunto de normas que según su definición constituyen un modelo para el aseguramiento de la Calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio de postventa. Esta norma permite desarrollar e implantar un sistema de gestión de la calidad en una empresa.

Normas ISO 9000:

ISO 9001: Sistemas de la Calidad. Modelo para el aseguramiento de la Calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa.

ISO 9002: Sistemas de Calidad. Modelo para el aseguramiento de la Calidad en la producción, la instalación y el servicio de postventa.

ISO 9003: Sistemas de calidad, modelo para el aseguramiento de la Calidad en la inspección y los ensayos finales.

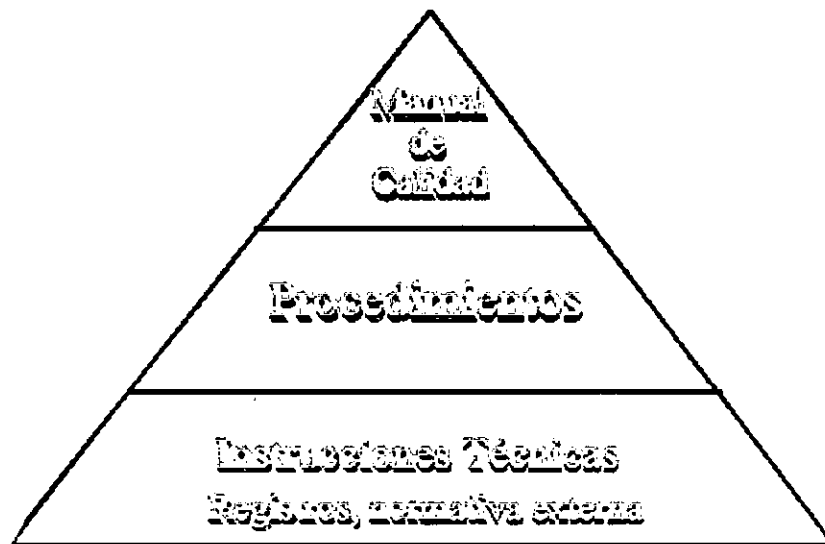
Normalmente las empresas se certifican por la norma ISO9001 o por la ISO9002 dependiendo de si su proceso productivo implica una etapa de “diseño” (ISO 9001) o no

/ISO 9002) respectivamente; aunque una empresa que haga diseño puede ir a la certificación de sólo una parte de la misma.

¿Qué es la pirámide documental?

Es el soporte físico sobre el que se asienta el sistema de gestión de la calidad, consta de: Manual de Calidad, Procedimientos, Instrucciones técnicas. Una representación de estos tres niveles de qué consta el sistema de calidad aparece en el siguiente gráfico; en él se puede ver como el Manual de Calidad forma el primer nivel de documentación, bajo éste se sitúan los Procedimientos relativos a la Calidad.

En el nivel más bajo se encuentra las instrucciones técnicas.



En el Manual de Calidad se encuentran entre otras cosas: La presentación (historia) y descripción de la empresa (localización, personal, organigrama, etc.), es la misión y visión, las líneas generales que se plantea como estrategia sobre la que definir objetivos, en definitiva, todo aquello que constituye la política de calidad de la empresa; también se incluye un breve resumen de los procedimientos de la empresa, que se enseña a los clientes. Debe tener una imagen cuidada.

Los Procedimientos, resumidos en el Manual de Calidad en forma de “imagen hacia el cliente” y no redactados de forma técnica, son considerados individualmente en este nivel de documentación. Ahora sí deben redactarse de forma correcta, de manera que incluyan

todos los aspectos que indica la norma para cada uno de ellos y que representes, al fin y al cabo, exactamente como se hacen las cosas en la empresa: desde proveedores, como se transforma el producto o el servicio que realiza la empresa, hasta como se detectan y corrigen errores.

Las Instrucciones Técnicas, el nivel más bajo en la pirámide documental, constituye la información técnica sobre la que se basan algunos de los procedimientos de la empresa.

Aquí están incluidos todos los Registros del Sistema de Calidad (formularios de reclamaciones, de compras internas o externas, de resultados de métodos de reclamaciones, de compras internas o externas, de resultados de métodos preventivos de corrección de errores, etc.), así como las instrucciones necesarias para el funcionamiento de una determinada máquina, la normativa externa (de cualquier tipo) que debe cumplir la empresa, etc. Deben redactarse (en el caso de manuales de funcionamiento de máquinas o de metodologías a seguir) de forma que cualquier experto en el tema pueda realizar la tarea sin necesidad de consultar ninguna otra fuente que no sea la propia instrucción técnica.

El Manual de Calidad, los procedimientos y la documentación operativa

Partes integrantes de un sistema de calidad

La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos, dominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos). El manual de calidad nos dice ¿Qué? Y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? Y ¿Cuándo? Dentro de la infraestructura del Sistema exista un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

Manual de Calidad

Especifica la política de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa.

En él se describe la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la calidad. El fin del mismo se puede resumir en varios puntos.

- Única referencia oficial.
- Unifica comportamientos decisiones y operativos.
- Clasifica la estructura de responsabilidades.
- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- Es un instrumento para la formación y la planificación de la Calidad.
- Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modos detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

Planificación estratégica y despliegue de la calidad

Planificación estratégica

La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.

- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.

La Planificación Estratégica requiere de participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en un plan de negocios y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- Alinea áreas claves del negocio para conseguir aumentar, la lealtad de clientes, el valor de accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costos.
- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Los principales elementos dentro de la Planificación estratégica de la Calidad son:

- La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- Las Estrategias Clave, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

Planificación de todas las estrategias

Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo, cada uno de los componentes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan diariamente.

Una única persona intentando eliminar un problema o un defecto raras veces conseguirá dominar un proceso de trabajo completo. Los beneficios más significativos en calidad, normalmente, lo logran los equipos: grupos de individuos que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten.

Los equipos de mejora consiguen resultados duraderos porque pueden abordar aspectos mayores que una persona sola, pueden comprender completamente el proceso, tienen acceso inmediato a los conocimientos y habilidades técnicas de todos los miembros del equipo, y finalmente pueden confiar con el apoyo mutuo y en la cooperación que surge entre los componentes del grupo.

Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, permitiendo a la organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones. Para mejorar la eficacia del trabajo en equipo es necesario dominar una serie de habilidades:

- **Toma de decisiones;** mediante tres pasos: Inputs (recogida y presentación de información relevante), proceso del equipo (lograr una comprensión común de los hechos y un acuerdo sobre las opiniones e ideas de los componentes del equipo mediante técnicas de comunicación eficaces) y resultados (donde se decide sobre las acciones apropiadas).
- **Recogida y transmisión de información;** la comunicación efectiva en cuanto a cómo se recoge la información es esencial en el proceso, desarrollando técnicas como la capacidad de escucha o la capacidad de preguntar.

- **Celebración de Reuniones;** las cuales proporcionan la base comunicativa del equipo y que hay que establecer, planificar, dirigir, evaluar y preparar.
- **Relaciones Interpersonales;** las distintas personalidades, actitudes y y necesidades de cada uno de los componentes pueden crear barreras que interfieran en las interacciones del equipo. La plena participación de todos los miembros implica el conocimiento de estas posibles barreras y la forma de superarlas y solucionarlas.

Trabajo en equipo

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

El proceso de mejora continúa

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La mejora de la calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa raíz.

- Solucionar la causa raíz.

- Mantener los resultados.

En primer momento, se desarrolla una definición del problema exacto que hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar. Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la organización, desde el Plan Estratégico de la empresa hasta las opiniones de los clientes o de los empleados. Eso sí, la misión debe ser específica, medible y observable.

El Bucle de la Calidad

La Calidad es necesario entenderla, no como meta o destino, sino más bien como un camino que nos conducirá a la mejora progresiva de todos los aspectos que conforman el Sistema de Gestión de una empresa. Dentro de esta filosofía se enmarca el llamado Bucle de la Calidad, representado en el siguiente esquema y que tienen por objetivo garantizar el perfecto funcionamiento del Sistema de Calidad (en definitiva, de la empresa).

Sistemas de aseguramiento de la calidad: ISO 9000

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesarios crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores de que estos se produjeran.

Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo.

Las definiciones, según la Norma ISO, son:

- **Asesoramiento de calidad:** conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requerimientos dados sobre la calidad.

- **Sistema de calidad:** conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que está establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

Diseño y planificación de calidad

La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. El proceso de planificación de la calidad se estructura en seis pasos:

- **Verificación del objetivo:** un equipo de planificación ha de tener un objetivo, debe examinarlo y asegurarse de que está claramente definido.
- **Identificación de los clientes:** además de los clientes finales, hay otros de quienes depende el éxito del esfuerzo realizado, incluyendo a muchos clientes internos.
- **Determinación de las necesidades de los clientes:** el equipo de planificación de calidad tiene que ser capaz de distinguir entre las necesidades establecidas o expresiones por los clientes y las necesidades reales, que muchas veces no se manifiestan explícitamente.
- **Desarrollo del producto:** bienes y servicios. Basándose de una comprensión clara y detallada de las necesidades de los bienes, el equipo identifica lo que el producto requiere para satisfacerlas.
- **Desarrollo del proceso:** un proceso capaz es aquel que satisface, prácticamente siempre, todas las características y objetivos del proceso y del producto.
- **Transferencia a las operaciones diarias:** es un proceso ordenado y planificado que maximiza la eficacia de las operaciones y minimiza la aparición de problemas.

2.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

MARCO CONCEPTUAL

EMPRESA: Entidades y organizaciones en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de la producción y dedicada a actividades fabriles, mercantiles o de prestación de servicios u otros.

“Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos.

PROCESO: Es un conjunto de actividades o eventos coordinados u organizados que se realizan simultáneamente bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

PROPUESTA:Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a uno para un fin. Consulta de uno o más sujetos, hecha al superior para un empleo o beneficio. Consulta de un asunto a la persona, junta o cuerpo que lo ha de resolver.

La palabra propuesta presenta varios usos, en tanto, uno de los más comunes resulta ser el de proposición, invitación, que alguien le efectúa a otro individuo con la intención de llevar a cabo alguna actividad, fin, u objetivo común.

LA CALIDAD: es un inductor cuyo objetivo es aumentar la calidad del producto y la satisfacción del cliente a un costo real que decrece de forma continua. La misma se adapta a los cambios de los factores claves de éxito de la entidad.

LOS SISTEMAS DE CALIDAD TOTAL: son las estructuras funcionales de los trabajos acordados en la compañía y la planta en sí, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente”.

PROPUESTA EMPRESARIAL

Cuando una persona o grupo de personas cuenta con una idea que pretende llevar adelante mediante la creación de una empresa, se convierte en imprescindible concretar la idea por escrito, y cuantificarlo de manera que permita analizar su viabilidad desde el punto de vista social, económico y financiero.

Por tanto, es conveniente elaborar un estudio previo de viabilidad del proyecto empresarial o Plan de Empresa, con el fin de concretar y cuantificar el proyecto, reducir incertidumbres y evitar, en la medida de lo posible, experiencias empresariales nada satisfactorias, que podrían haberse evitado realizando un análisis objetivo de la propuesta.

En definitiva, se trata de ofrecer un medio para contrastar neutral y objetivamente la viabilidad real del proyecto, dejando a un lado motivos personales o sentimentales que, en muchas ocasiones, constituyen el motivo básico del fracaso de un proyecto empresarial. Así, una vez realizada la primera evaluación de la idea inicial, y si el resultado de dicha evaluación es positivo, debe continuarse el proceso de creación de la empresa, a través de la elaboración del Plan de Empresa.

ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DE UNA PROPUESTA EMPRESARIAL

El origen de todo proyecto empresarial gira casi siempre en torno a una idea que permite ver la oportunidad de un posible negocio a desarrollar. Son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio en concreto, pero de forma general se puede decir que la elección final de la idea de negocio se realiza a partir de algunos de los factores siguientes:

- Oportunidad de negocio en mercados poco abastecidos de nueva creación, o con un alto potencial de crecimiento.
- Desarrollo tecnológico a partir de un producto o servicio mejorado, que abarate costes o aumente la calidad del mismo, favoreciendo la ventaja competitiva.

SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

Un sistema de calidad total es la estructura funcional de trabajo acordado en Toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos Integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones Coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente.

El sistema de calidad total es el fundamento del control total de la calidad, y Provee siempre los canales apropiados a lo largo de los cuales el conjunto de Actividades esenciales relacionadas con la calidad del producto debe fluir. Junto con otros sistemas, constituye la **línea principal** del flujo del sistema total del negocio. Los requisitos de calidad y los parámetros de la calidad del producto cambian, pero el sistema de calidad permanece fundamentalmente el mismo.

Otro concepto muy importante que es un proceso paralelo al todo el que hacer operacional institucional, pero poco a poco se va integrando parte de la actividad ordinaria de la empresa es decir que los planes estratégicos y operativos se integran SCT.

El enfoque del sistema para la calidad se inicia con el proceso básico del control total de la calidad de que la satisfacción del cliente no puede lograrse mediante la concentración en una sola área de la compañía y planta-diseño de ingeniería, análisis de **confiabilidad**, equipo de inspección de calidad, análisis de materiales para rechazo, educación para el operario o estudios de mantenimiento por la importancia que cada fase tiene por derecho propio.

La vía para la consecución del objetivo del sistema de control de calidad pasa a través del equipo de producción, el personal, y los servicios de procesamiento, operaciones y similares. Las especificaciones deben considerarse como el vehículo por medio del cual las necesidades y requisitos del consumidor se comunican al diseño, ingeniería, producción, ensayos de control de calidad e inspección y otras operaciones.

La retroalimentación procedente del consumidor da el ímpetu principal para mejorar el funcionamiento del sistema de control de calidad. De este modo no solo las

especificaciones del producto, sino también las de la evaluación de la calidad y del proceso se engranan con las necesidades del mercado.

Características del Sistema de Calidad Total

Hay cuatro características del sistema de calidad total técnica que son de particular importancia:

- La primera y más importante, representa un punto de vista para la consideración sobre la forma en que la calidad trabaja en realidad en una **compañía comercial** moderna o una entidad de gobierno, y cómo pueden tomarse las mejores decisiones.

Este punto de vista es sobre las actividades principales de calidad como procesos continuos de trabajo. Comienzan con los requisitos del cliente y terminan con éxito sólo cuando el cliente está satisfecho con la forma en que el producto o servicio de la empresa satisface estos requisitos.

- La segunda característica para el sistema de calidad técnico es que representa la base para la documentación profunda y totalmente pensada, no simplemente un grueso libro de detalles, sino la identificación de las actividades clave y duraderas de las relaciones integradas persona – máquina – información que hacen viable y comunicable una actividad particular en toda la organización.
- Tercero, el sistema de calidad es el fundamento para hacer que el alcance más amplio de las actividades de calidad de la compañía sea realmente manejable, porque permite a la administración y empleados de la fábrica y compañía poner sus brazos alrededor de sus actividades de calidad, requisitos del cliente – satisfacción del cliente.
- La cuarta característica de un sistema de calidad total consiste en que es la base para la ingeniería de mejoras de tipo de magnitud sistemática en todas las principales actividades de calidad de la compañía. Ya que un cambio en una porción clave del trabajo de calidad en cualquier parte de las actividades cliente a cliente de la compañía tendrá un efecto tanto sobre todas las demás porciones del trabajo como sobre la efectividad total de la actividad, el sistema de calidad total proporciona el marco y

disciplina de forma que estos cambios individuales puedan prácticamente tener un proyecto de ingeniería por su grado de mejora de la actividad de calidad total misma.

Los principios del SCT

Estos principios, se consideran básicos en cualquier empresa:

1. Enfoque al cliente:

Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben de comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. Mejora continua:

La mejora continua del desempeño global de la organización, debe ser un objetivo permanente de esta. Es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejorar.

Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el caso de empresa, los sistemas de gestión de calidad, son las normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir calidad total

3. Liderazgo:

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. En una organización deben de crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llevar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

4. Participación del personal:

El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

5. Enfoque basado en procesos:

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

6. Enfoque de sistema para la gestión:

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

9. Trabajo en Equipo:

El trabajo en equipo es cada vez más defendido por los responsables de las políticas sanitarias como un medio de asegurar la calidad y la seguridad en la entrega de servicios.

Junto con otros sistemas la calidad total constituye la línea **principal** del flujo del sistema total del negocio. Los requisitos de calidad y los parámetros de la calidad del producto cambian, pero el sistema de calidad permanece fundamentalmente el mismo

Las 3 características del **sistema de calidad total** técnica que son de particular importancia:

1. Representa un punto de vista sobre la forma en que la calidad trabaja en realidad en una compañía comercial moderna o una entidad de gobierno, y cómo pueden tomarse las mejores decisiones. Este punto de vista es sobre las actividades principales de calidad como procesos continuos. Comienzan con los requisitos del cliente y terminan con éxito sólo cuando el cliente está satisfecho con la forma en que el producto o servicio de la empresa satisface estos requisitos.
2. El sistema de calidad técnico es el que **representa la base** para la documentación profunda y totalmente pensada, no simplemente un grueso libro de detalles, sino la identificación de las actividades clave y duraderas de las relaciones integradas persona – máquina – información que hacen viable y comunicable una actividad particular en toda la organización.
3. El sistema de calidad es el fundamento para hacer que el alcance más amplio de las actividades de calidad de la compañía sea realmente manejable, porque permite a la administración y empleados de la fábrica y compañía poner sus brazos alrededor de sus actividades de calidad, requisitos del cliente – **satisfacción del cliente**.

2.4 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN – ALGARROBINA

2.4.1 ORGANIZACIÓN

La estructura organizativa del trabajo que tenga una empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional.

Una estructura organizativa muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no favorece el trabajo en equipo, por el contrario las estructuras horizontales facilitan mejor el trabajo en equipo.

La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.

Análisis del Sector Agroindustrial

Características del sector:

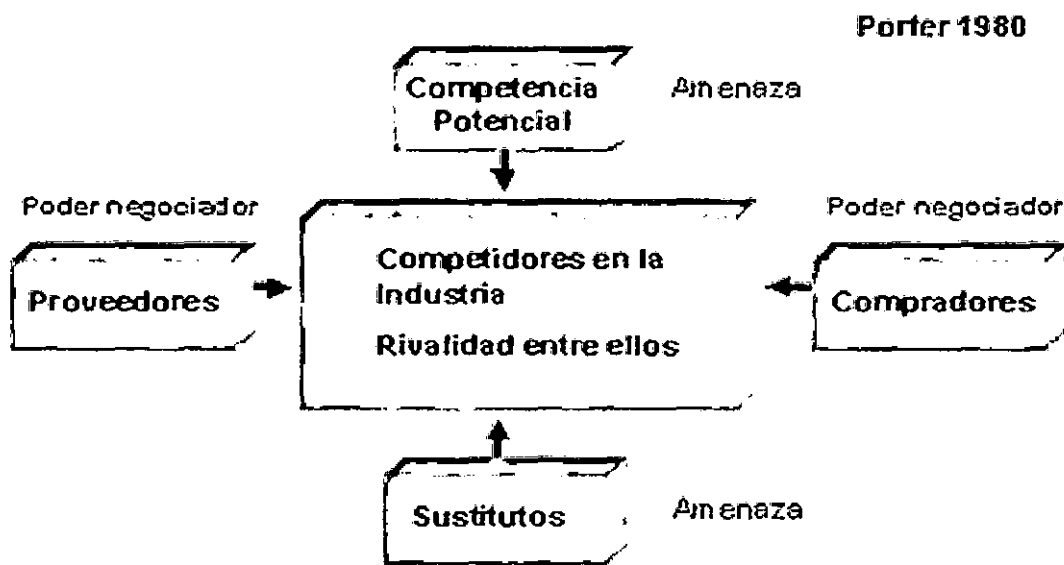
- Existen pocas empresas que se reparten el mercado con productos de algarrobina.
- La mano de obra no es calificada, pero con bajo grado de responsabilidad en general, existiendo alta oferta de esta.
- La materia prima directa la produce la naturaleza y depende mucho de los factores climáticos.
- Sector sin restricciones a la entrada de nuevas empresas, nacionales como extranjeras.
- En periodos de fenómenos climáticos bajan inmediatamente las ventas.

Análisis Porter del Sector Industrial

La selección de la posición competitiva deseada de un negocio, requiere comenzar por la evaluación de la agroindustria en la que ésta inserto.

Para lograr como tarea, debemos comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad largo plazo, porque este indicador recoge una medida general del atractivo de un agroindustria. El marco de referencia más influyente y el más ampliamente empleado para evaluar el atractivo de la agroindustria es el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael E Porter que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa.

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Amenaza de entrada de nuevos competidores: el mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

En este caso no es muy difícil establecer barreras de entrada para la agroindustria a la cual estamos dirigidos, ya que es un mercado que tiene complicaciones para acceder, esto se demuestra por el alto capital que se necesita.

Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para

nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

El poder de negociación de los proveedores también es alto por el volumen de ventas que se realizan a las empresas de la agroindustria.

Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que puede hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

El poder de la negociación de los compradores es directamente proporcional al volumen de compra que estos realicen.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

La rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Existe una baja competencia entre las pequeñas y medianas empresas del rubro, en este caso estas se encuentran más fragmentadas por lo que aumenta la rivalidad. En el caso de las grandes empresas competidoras que ya tienen sus clientes formados, en este caso estas ya se encuentran más consolidadas en el mercado, por lo que no es tan grande la rivalidad existente.

En este caso las barreras de salida son bajas por no tener alto capital invertido, además se pueden vender u ocupar todos los elementos, equipos y maquinarias utilizados por la empresa.

¿Cuándo se utiliza el análisis de las 5 fuerzas de PORTER?

1. Cuando desees desarrollar una ventaja competitiva respecto a tus rivales.
2. Cuando desees entender mejor la dinámica que influye en tu industria y/o cuál es tu posición en ella.
3. Cuando analizas tu posición estratégica y buscas iniciativas que sean disruptivas y te hagan mejorarla.

Amenaza de nuevos competidores

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la metodología.

La amenaza de productos sustitutos

- Propensión de comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Intensidad de la rivalidad de los competidores

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Crecimiento industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.
- Valor de la marca.
- Cuota de coste fijo por valor añadido.
- Estudie el ambiente externo en especial el ambiente industrial.
- Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poder en práctica la estrategia.

El Gobierno

Aunque fuera las 5 fuerzas definitivas de M. Porter, el gobierno tiene sin duda una importante incidencia y muchos autores agregan éste como una sexta fuerza al análisis. El gobierno puede limitar o impedir el ingreso a determinadas industrias utilizando una normativa restrictiva. Estas restricciones son bastantes utilizadas en temas de sanidad, alimentación y seguridad, además todos estos puntos son bastantes favorables para las empresas ya consolidadas en el mercado, pues pienso yo que anualmente se tienen que renovar las estrategias con respecto a cada punto.

Barrera de Entrada

En Economía una barrera de entrada son todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado. Las barreras de entrada son una medida de la competitividad de un mercado.

Barreras de entrada para la firma de un mercado

Algunas de estas barreras:

- Gasto de inversión: especialmente en industrias con grandes economías de escala o monopolios naturales.
- Regulación del mercado: en caso extremo pueden hacer imposible la entrada en el mercado instaurando un monopolio legal.
- Dumping; la competencia establece un precio por debajo de coste afrontando pérdidas que la firma entrante no se puede permitir, llegar en muchos casos pero difícil de demostrar.
- Propiedad intelectual: las patentes dan el derecho legal de la explotación de un producto durante un periodo de tiempo.
- Globalización: la entrada de competidores globales en un mercado local dificulta la entrada de competidores locales.

- Lealtad de los consumidores: los consumidores pueden mostrarse reticentes cambiar un producto al que están acostumbrados.

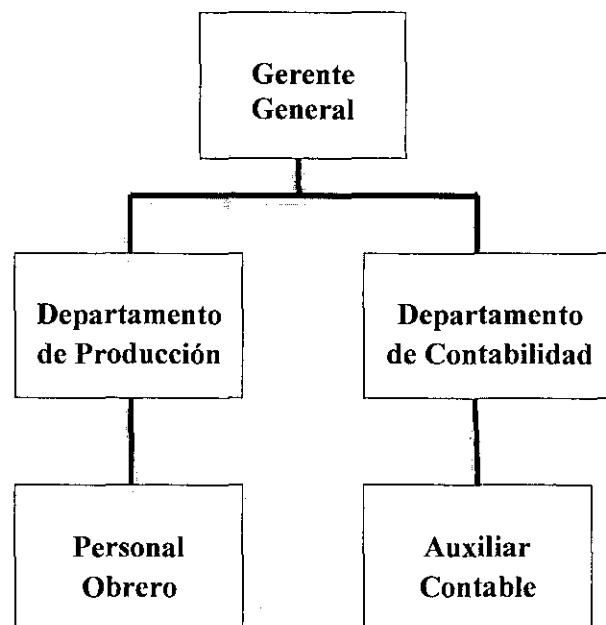
Administración y Organización

Organigrama

El organigrama consiste en la representación gráfica de la estructura de la empresa, de manera que no sólo representa a los empleados y recursos humanos de la empresa, sino que también representa las estructuras departamentales, además de ser un buen esquema de las relaciones jerárquicas y competenciales dentro de la empresa de las relaciones jerárquicas y competenciales dentro de la empresa.

Por medio de él se va a conocer la estructura de la empresa, la misión, visión y valores de la empresa, sus objetivos y todo lo que sea necesario para el buen funcionamiento de la empresa.

Es muy importante destacar que toda empresa necesita su organigrama, ya sea más sencillo o más complejo pero debe existir. En ocasiones, los organigramas deben ser cambiados por otros que recojan más los objetivos y estructura de la empresa, ya que la empresa no es algo estático sino variable.



Gerente general

Funciones

- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

Departamento de producción

Funciones

- Mantener un buen nivel de inventarios y una adecuada rotación del mismo.
- Verificar la producción diaria del producto para la confirmación de pedidos y ventas.
- Vigilar la higiene de toda área, así como el contar con el equipo y las herramientas necesarias para el trabajo.
- Formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración del producto.
- Hacer informes sobre los avances del proceso de producción.
- Coordinar la mano de obra, los materiales, herramientas y las instalaciones para mejorar en lo mejor posible la producción.

Departamento de Contabilidad

Funciones

- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables de la empresa.
- Formular estados financieros.
- Preparar y ordenar la información financiera y estadística para la toma de decisiones de las autoridades superiores.
- Identificar y analizar los ingresos, egresos y gastos de operación de la empresa e informar periódicamente al Director General.

2.4.2 PLAN ESTRATÉGICO

¿Qué es planificación?

La planificación supone trabajar en una misma línea desde el comienzo de un proyecto, ya que se requieren múltiples acciones cuando se organiza cada uno de los proyectos. Su primer paso, dicen los expertos, es trazar el plan que luego será concretado.

En otras palabras, la planificación es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento.

¿Por qué planificar?

1. Para coordinar actividades. La idea es que más de una persona tenga responsabilidad de desarrollar las estrategias y en consecuencia, comparten políticas administrativas.
2. Para asegurar que el futuro se toma en cuenta. Los gerentes deben ser capaces de desarrollar habilidades directivas para prepararse a lo inevitable, evitar lo indeseable y controlar todo lo que se puede controlar.
3. Para ser racionales.

4. Para controlar. Puesto que existe el plan detallado que propone las actividades a realizar, el control es facilitado.

2.4.3 GESTIÓN EMPRESARIAL

El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

Es importante tener en cuenta en este concepto que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra.

El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes de capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Concepto de Gestión, sus cuatro funciones principales:

Debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa.

La primera de esas funciones es la **planificación**, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar rentables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como a la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la **organización**, en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta,

haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La dirección, de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El control, es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Localización de la Planta

La planta se encuentra ubicada en un sector poco frecuentado, privilegiando la cercanía de sus proveedores, esto hace que se disminuyan los costos porque el mercado de destino es extranjero.

Distribución de equipos o áreas de producción

El trabajo es realizado en forma eficaz, ya que cumplen con los requerimientos de sus clientes, entregándoles alta calidad, cumpliendo con los objetivos y metas propuestas, el problema es que no están siendo eficientes en el uso de recursos, porque la distribución de los materiales, equipos y maquinarias no están distribuidos de la mejor forma.

Se nota un desorden en el manejo de documentación como por ejemplo en el área de la contabilidad la información llega en los momentos en que hay que declarar el impuesto a SUNAT, no existe un manejo de un fondo fijo para pago de proveedores que llegan a la planta, muchas veces no se cumple con algunas disposiciones tributarias debido a la información de documentación llega en forma inoportuna, entre otros.

Administración de Inventarios

Existe un stock permanente de inventario con un nivel mínimo de mercadería esto referido a las parihuelas que utiliza para el traslado de la algarrobina, cuando se llega a este mínimo, el departamento de contabilidad informa al Gerente de la empresa quienes le solicitan el desembolso de los fondos para la adquisición de las parihuelas.

Cuando se trata del acopio de la algarrobina, se hace de una manera teniendo en cuenta la oportunidad de que se presenta de acuerdo a la llegada de los proveedores por buenas temporadas, cuando estos sucede se tratan de llenar su capacidad de stock al máximo para poder cubrir los pedidos en las temporadas que no hay algarroba debido a los cambios climáticos. Esto con el fin de no incurrir en pérdidas de utilidades por falta de stock, además las mercaderías no son del tipo perecible y por lo tanto no corren el riesgo de caducar.

2.4.4 GESTIÓN DE CALIDAD Y CONTROL

El control de Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto.

Concepto que involucra la orientación de la empresa a la calidad manifestada en la calidad de sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

La definición de una estrategia asegura que la empresa está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos.

La calidad de procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos), esto implica la definición de requerimientos del cliente o consumidor, los métodos de medición y estándares contra que comparar la calidad.

Seguridad Agroindustrial

La empresa consta de los siguientes sistemas de seguridad:

- Vías de evacuación.
- Plan de contingencia.
- Equipos de incendios extintores de agua polvo espuma.

- Equipo de seguridad para los trabajadores compuesto por zapatos, guantes, antiparras, audífonos, entre otros artículos.

Motivación y Medio Ambiente en el Trabajo

Por lo que hemos observado, no está presente en la etapa de procesamiento debido a que no existe un incentivo económico a cada trabajador por la calidad y rapidez con que realiza su trabajo, la supervisión recae en los encargados del procesamiento de la algarrobina.

La motivación está dada por los incentivos de permisos cuando hay producción que recibe cada trabajador por el buen desempeño que este tenga al realizar sus tareas.

La empresa no está consciente de la necesidad de un grato ambiente de trabajo, porque no se preocupa de tener las herramientas necesarias para lograrlo.

Distribución de Equipos o Áreas de Producción

En este punto hemos encontrado algunas fallas en los intervalos de tiempo entre un proceso y otro, esto es debido al mal manejo que existe en la distribución de algunas maquinarias, que si fuesen ubicadas de mejor manera pensando en el orden lógico que deberían tener los procesos, estos disminuirían de manera considerable.

Mejorando este punto, no solo se logra un ahorro de tiempo, si no también es posible disminuir el cansancio físico y mental de los trabajadores, lo que conllevaría a un ambiente de trabajo más agradables y ordenado.

Por otro lado, es necesario inculcarles a los trabajadores a que lleven un orden estructurado en el manejo de los materiales y herramientas de trabajo, para así evitar pérdidas considerables de tiempo.

Innovación Tecnológica

Si bien es cierto, la innovación tecnológica no se ha convertido en un problema de raíz para la producción en el corto plazo, encontramos necesario que en un futuro de mediano plazo se invierta en tecnología de punta para así hacer frente si es que se pretende crecer

y no quedarse atrás, en este aspecto fundamental para una empresa productiva que pretende ser líder en el mercado.

Por lo tanto. Creemos que es necesario que se tenga presente realizar una inversión en estudio de mercados, productos de algarrobina accesibles para que la empresa pueda entrar al mercado nacional con un producto y en profundidad de la tecnología óptima a adquirir para lograr de la mejor forma sus metas y objetivos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICA

3.1 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo:

DESCRIPTIVA EXPLICATIVA

Es descriptiva porque hace uso de métodos de recopilación de datos, con el objetivo evaluar el rendimiento de la empresa a través de un planeamiento estratégico, la realidad problemática, el planteamiento del problema, entre otros aspectos generales de las Empresas dedicadas a la comercialización de productos agroindustriales.

Es de tipo explicativa, porque se va a demostrar una hipótesis explicativa suficiente de tipo si “p” entonces “q”.

El Análisis descriptivo explicativo, tiene como propósito principal “Es poner en práctica una Propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales, ayudará a que las empresas mejoren la calidad de sus productos y obtengan mayor rentabilidad.

3.2 MÉTODOS, PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS DE DATOS

3.2.1 MÉTODOS

En el presente proyecto de investigación se ha utilizado los siguientes métodos:

a) Método Descriptivo

Este método describirá la problemática existente en las empresas al no tener una Propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales.

b) Método Deductivo

Porque la aplicación servirá de base para las relaciones futuras con el objeto de estudio.

c) Método Inductivo

Con la realización de cuestionarios y otras técnicas a los dueños y administrativos, se podrá obtener información que permitirá formular la elaboración de las conclusiones y una propuesta para la solución del problema que presentan.

d) Método Analítico

Este método es una herramienta que nos permite realizar el análisis de datos recolectados.

e) Método Explicativo

Porque explica los factores necesarios para poner en práctica la Propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales.

3.2.2 PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Diagnóstico de las empresas dedicadas a la comercialización de productos agroindustriales.

Se utilizará la técnica de revisión de archivos, documentos y se Determinación de técnicas para aplicación de instrumentos para la recolección de datos.

Presentación e interpretación de los datos.

Presentar los resultados y elaborar el informe final.

Análisis de Datos

Los datos obtenidos de la medición y observación, son registrados en el orden que son recogidos; se utilizan programas estadísticos para facilitar su interpretación y análisis. De esta forma los datos se presentan de manera ordenada, además se utiliza gráficos o cuadros siguiendo el esquema de investigación. Para el análisis, de la recolección obtenida a través de la recolección de datos, se utilizara técnicas de datos, como es el análisis de regresión, donde se establecerá la relación entre la variable independiente y la variable dependiente; esta técnica se utilizará para organizar los datos y presentarlos a través de tablas de frecuencia.

3.3 VARIABLES

3.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Propuesta de un Sistema de Calidad Total

INDICADOR:

Propuesta / SCT

3.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Variable Dependiente

Para una Empresa dedicada a la Comercialización de productos agroindustriales.

INDICADOR:

Productos Agroindustriales

3.4 MATERIALES Y TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1MATERIALES

- Servicios de internet
- Lapiceros
- Fichas bibliográficas.
- Hojas.
- Memorias USB.
- Computadora.
- Anteproyectos de tesis.
- Libros referidos a los sistemas de costos.

Además de material bibliográfico se utilizará:

- Fichas técnicas y de resumen.
- Hojas.
- Impresión
- Anillado
- CD

3.4.2 TÉCNICAS Y RECOLECCION DE DATOS

La recolección de datos es el momento en la cual el investigador se pone en contacto con los objetos o elementos sometidos a estudio.

- **Encuesta**

Este tipo de encuesta, utilizara un cuestionario que estarán dirigidos a los administradores, gerentes y dueños de las empresas comercializadoras de productos agroindustriales, para obtener la información necesaria y poder determinar los problemas que presentan en el desarrollo de sus actividades.

- **Análisis Documentario**

Se revisan documentos relevantes a las empresas comercializadoras en el desarrollo de la investigación.

Es una técnica de investigación que permite analizar, interpretar y describir los documentos, examinándolo de manera minuciosa

Esta recopilación de documentos permitirá determinar y analizar si mediante la Propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales las empresas tendrán mejor rentabilidad.

CAPÍTULO IV

PRESENTACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1 PRESENTACION DE TABLAS, GRAFICOS Y PRUEBAS ESTADISTICAS

Cuadro N° 1

Pregunta 1: ¿Cuál es su criterio sobre la importancia del Manual de Calidad?

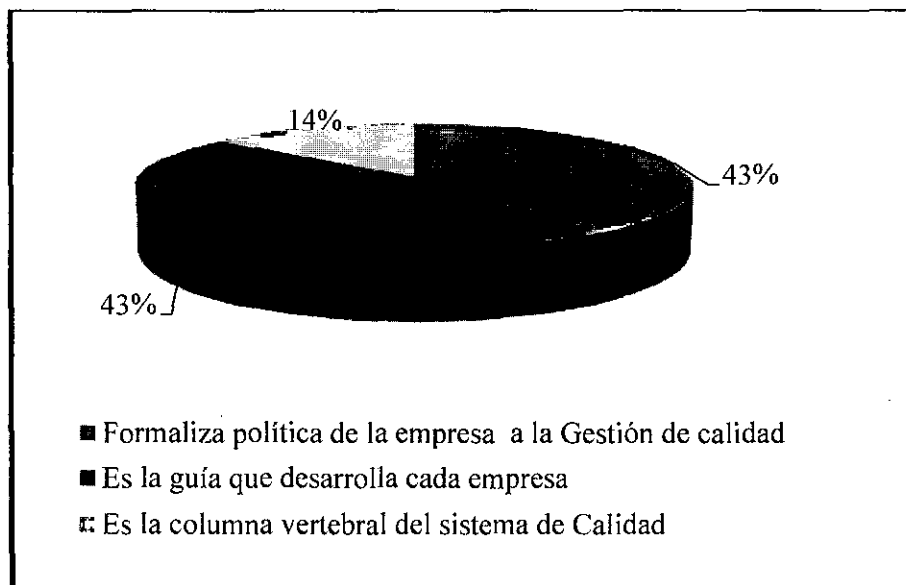
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Formaliza Política de la Empresa a la Gestión de Calidad	13	43,00
2	Es la guía que desarrolla cada Empresa	13	43,00
3	Es la Columna Vertebral del Sistema de Calidad	4	14,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 1

Interpretación: El 43% de los encuestados consideran que la importancia del manual de calidad es la formalización de la política de la empresa mientras que el otro 43% considera que es la guía que desarrolla cada Empresa.



Cuadro N° 2

Pregunta 2: ¿Actualmente la empresa cuenta con un Sistema de Calidad Total?

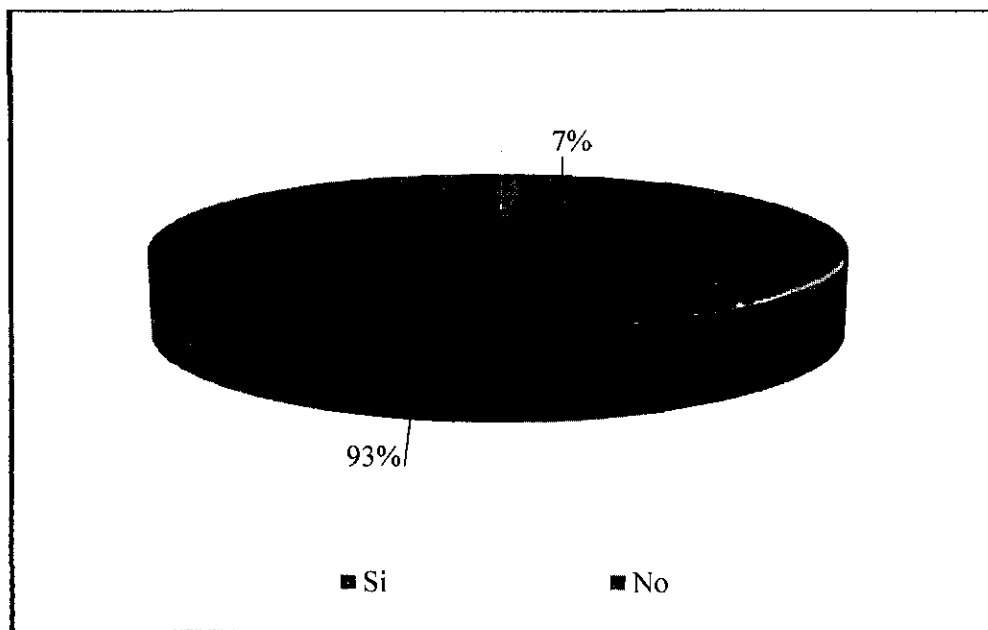
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Si	2	7,00
2	No	28	93,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 2

Interpretación: Los encuestados consideran que no cuentan con un Sistema de Calidad Total que logren beneficios para la Empresa.



Cuadro N° 3

Pregunta 3: ¿Cómo es la relación con sus clientes externos, internos y proveedores?

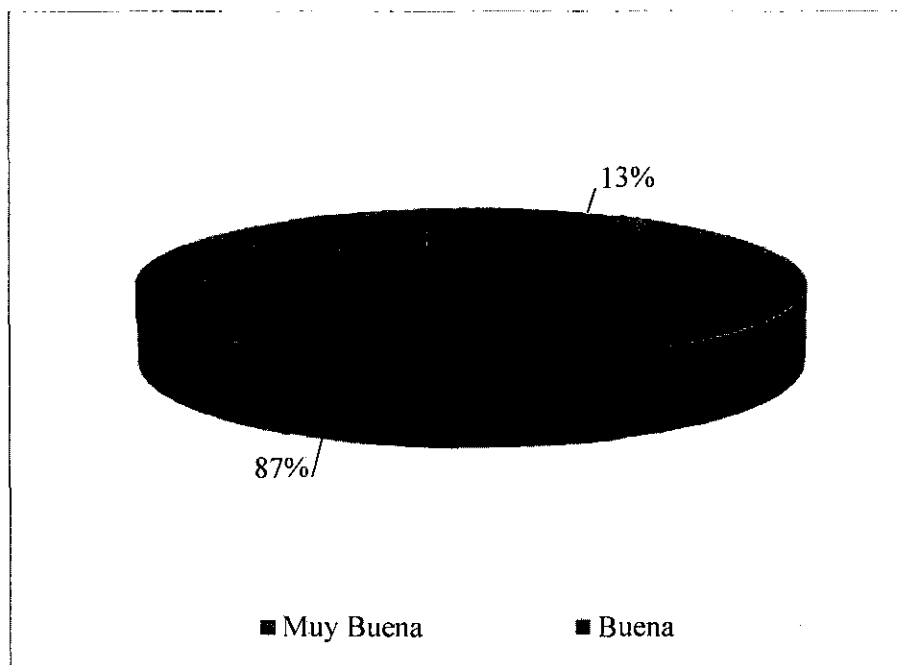
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Muy Buena	4	13,00
2	Buena	26	87,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 3

Interpretación: Los encuestados determinaron que tienen una buena comunicación con sus clientes y proveedores.



Cuadro N° 4

Pregunta 4: ¿Considera Usted importante la Calidad Total en una Empresa Agroindustrial?

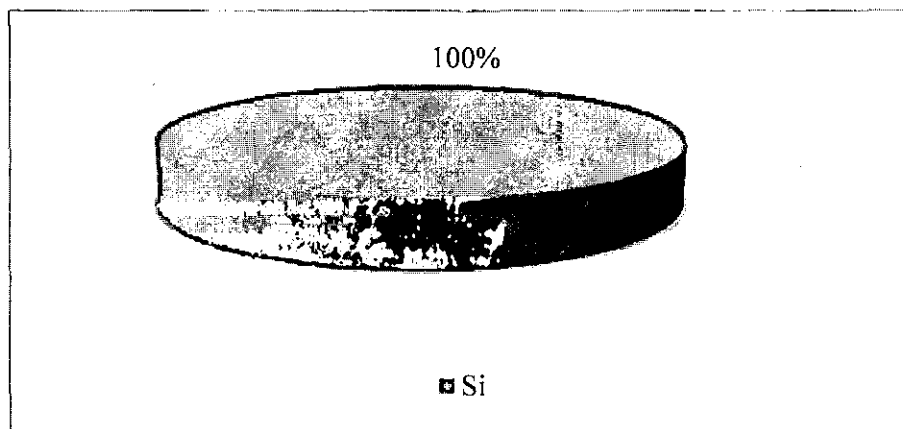
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Si	30	100
Total		30	100,00

Gráfico N° 4

Interpretación: Los encuestados consideran de una importancia la Calidad Total en una empresa. Agroindustrial.



Cuadro N° 5

Pregunta 5: ¿Cuál es la estrategia competitiva en la Empresa?

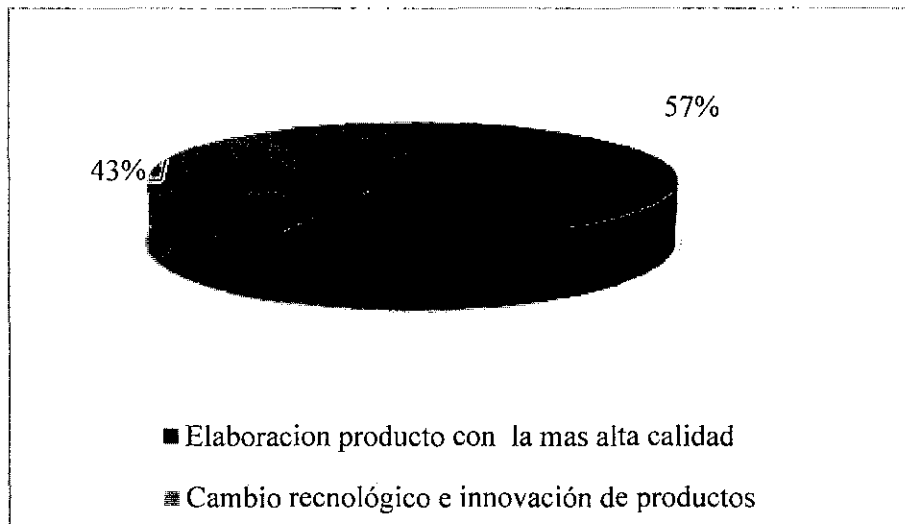
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Elaboración Producto con la más alta calidad	17	57,00
2	Cambio tecnológico e Innovación de Productos	13	43,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 5

Interpretación: Los encuestados determinaron que se debe elaborar con la más alta calidad para mejorar el producto.



Cuadro N° 6

Pregunta 6: ¿Cree usted que hay un adecuado control de Equipo en la Empresa?

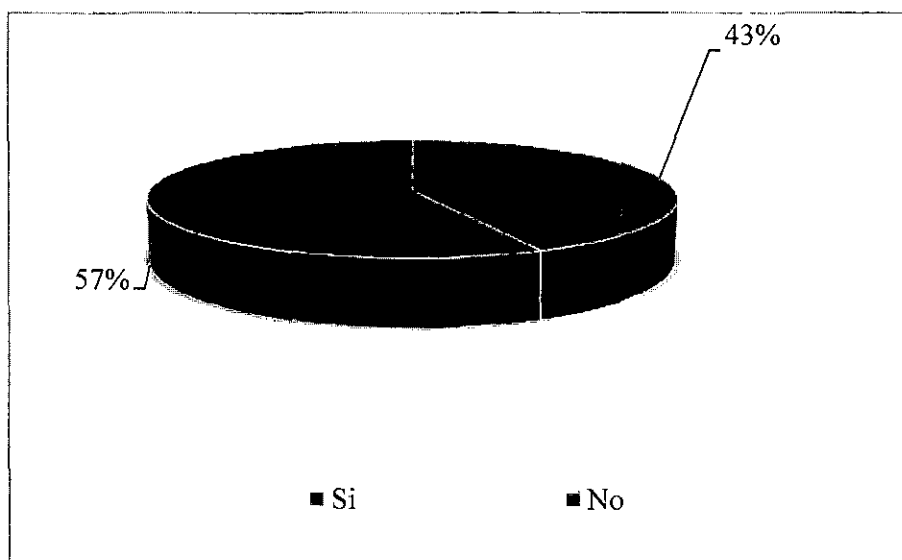
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Si	13	43,00
2	No	17	57,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 6

Interpretación: Los encuestados indican que existe una ineficiencia en el control del Equipo.



Cuadro N° 7

Pregunta 7: ¿Con respecto a la capacidad de la maquinaria y equipo?

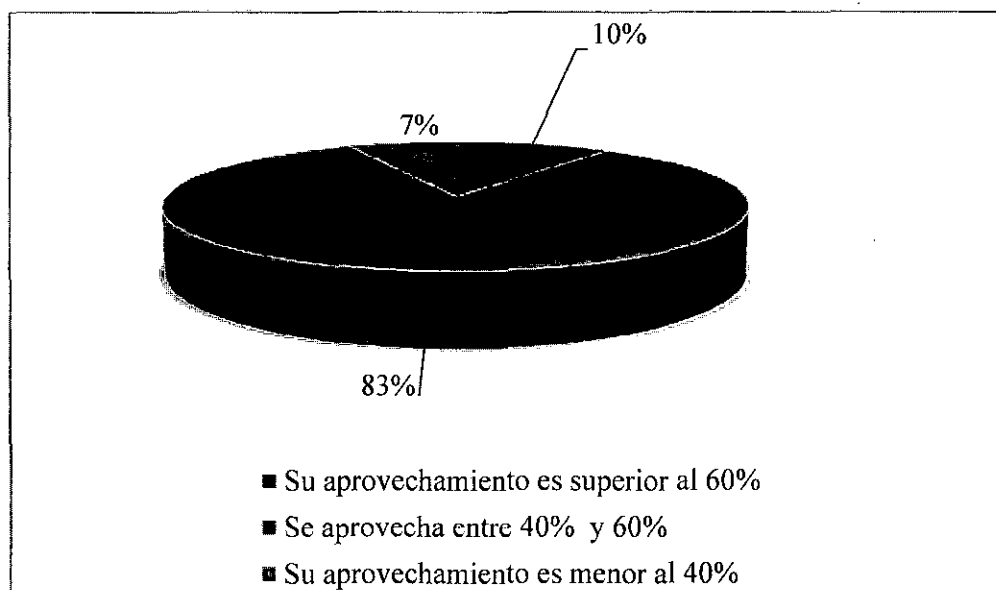
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Su aprovechamiento es superior al 60%	3	10,00
2	Se aprovecha entre 40% y 60%	25	83,00
3	Su aprovechamiento es menor al 40%	2	7,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 7

Interpretación: Los encuestados consideran que se aprovecha la maquinaria entre 40% y 60%.



Cuadro N° 8

Pregunta 8: ¿Cree usted que la Empresa necesita de un Sistema de Calidad ISO 9000?

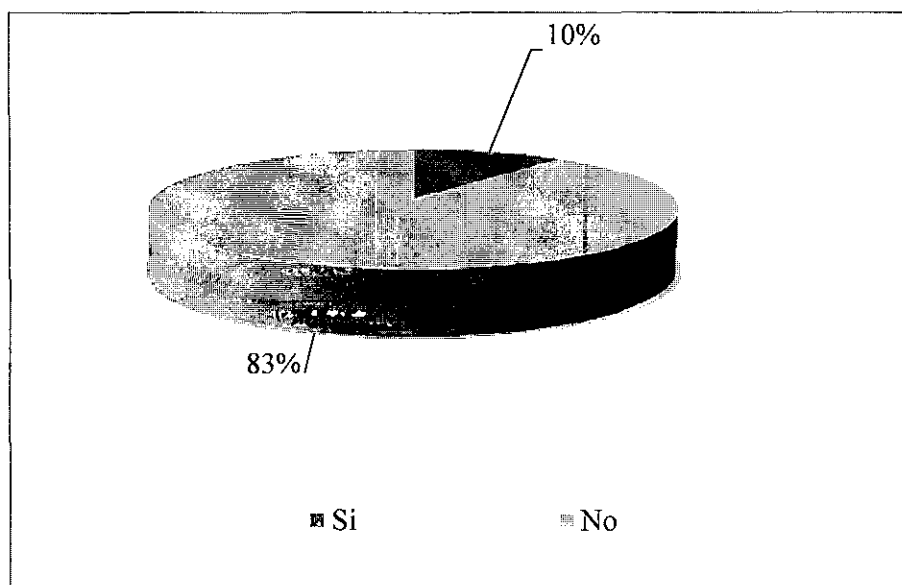
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Si	27	90,00
2	No	3	10,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 8

Interpretación: Los encuestados indican que es necesario llevar un sistema de calidad ISO 9000.



Cuadro N° 9

Pregunta 9: ¿Qué solución darían ustedes como empresa, si hay escasez de insumos?

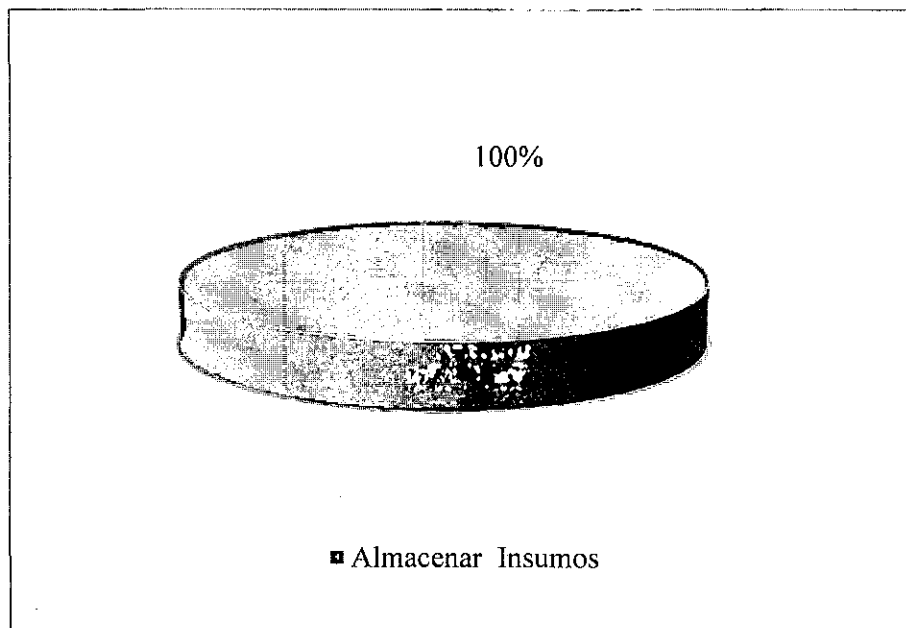
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Almacenar insumos	30	100,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 9

Interpretación: Los encuestados nos dieron a saber que es necesario almacenar insumos ante cualquier situación de escasez.



Cuadro N° 10

Pregunta 10: ¿El personal de la empresa vela por la calidad cada vez mejor de los procesos y procedimientos internos?

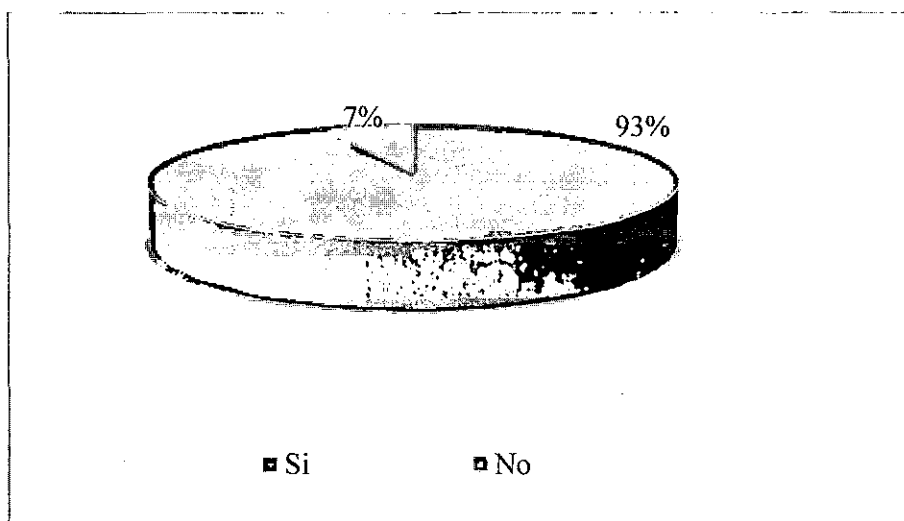
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Si	28	93,00
2	No	2	7,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 10

Interpretación: Los encuestados determinan que el personal si vela por la calidad de los procesos y procedimientos internos de la empresa.



Cuadro N° 11

Pregunta 11: ¿Con que frecuencia les dan el mantenimiento adecuado a las maquinarias y equipos?

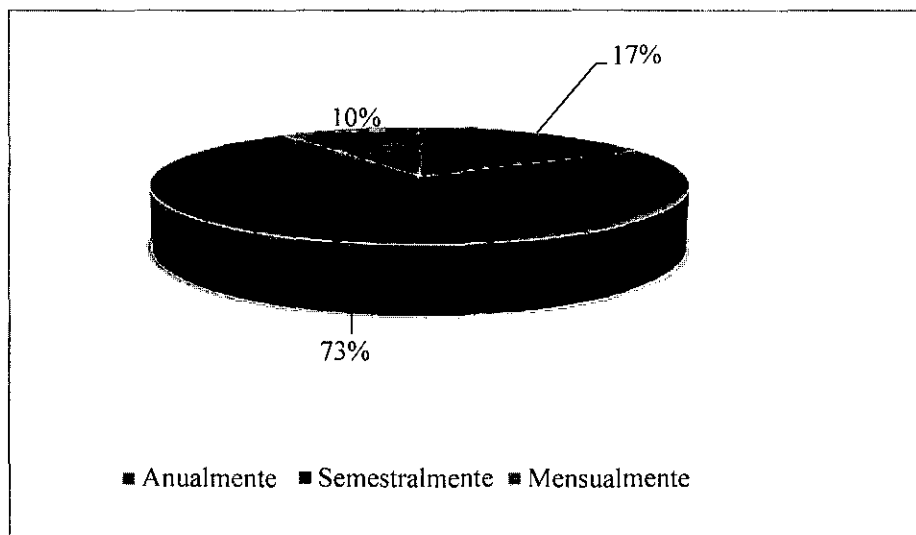
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Anualmente	5	17,00
2	Semestralmente	22	73,00
3	Mensualmente	3	10,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 11

Interpretación: Los encuestados indican que el mantenimiento de las maquinarias y equipos se hacen semestralmente.



Cuadro N° 12

Pregunta 12: ¿Con respecto al personal considera usted que depende de ellos para la calidad del producto se adecuado para su venta?

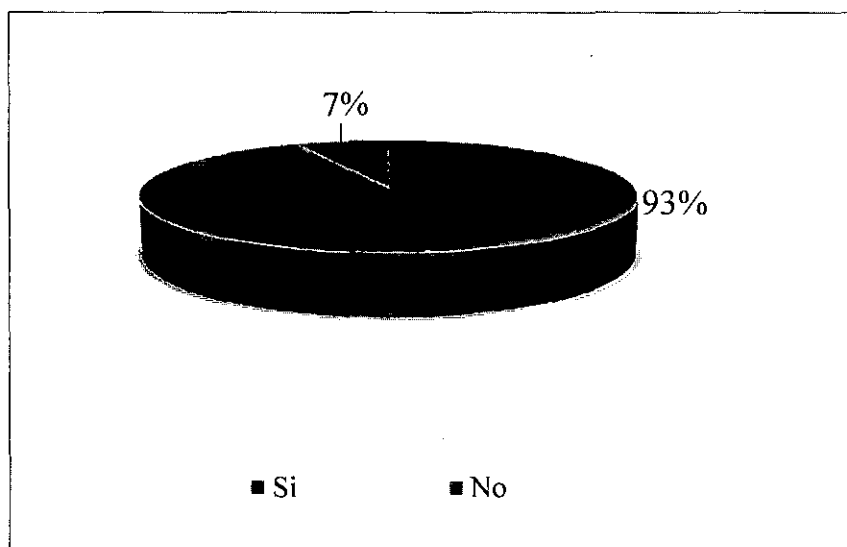
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Si	28	93,00
2	No	2	7,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 12

Interpretación: Los encuestados determinan que el personal tiene mucho que ver para que el producto sea de la más alta calidad.



Cuadro N° 13

Pregunta 13: ¿Cuáles son las herramientas técnicas y profesionales útiles para el desarrollo y mejoramiento para todas las áreas de la empresa?

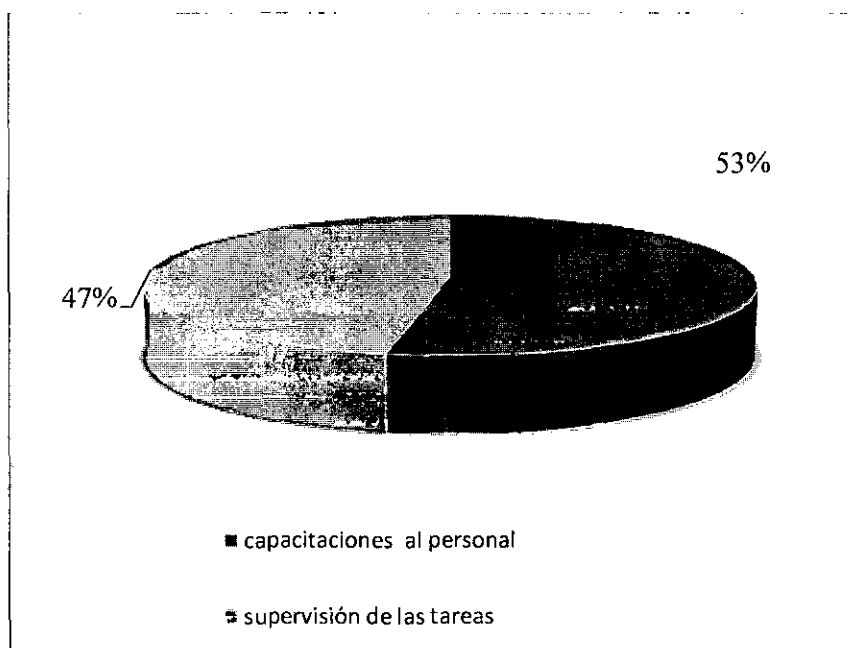
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Capacitaciones al personal	16	53,00
2	Supervisión de las tareas	14	47,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 13

Interpretación: Los encuestados indican que las capacitaciones es más efectivo para la mejoría y desarrollo en las áreas de la empresa.



Cuadro N° 14

Pregunta 14: ¿Está usted conforme con la materia prima y precio con la que ofertan sus proveedores?

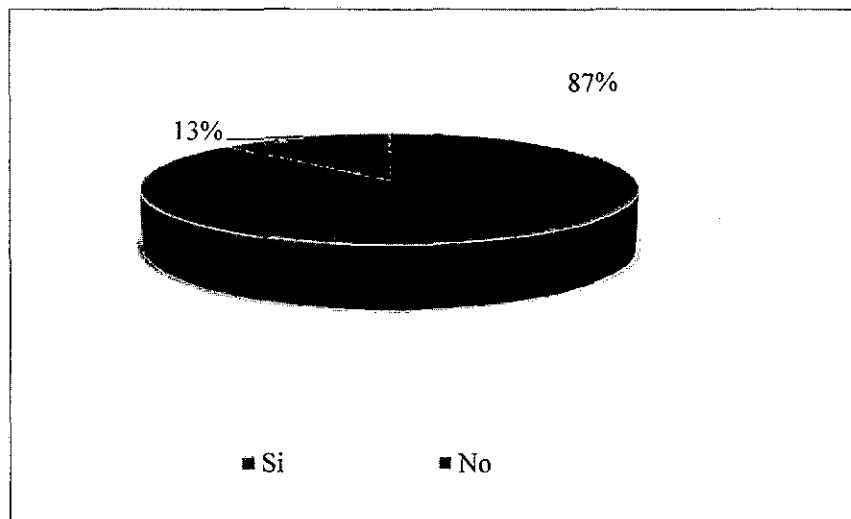
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Si	26	87,00
2	No	4	13,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 14

Interpretación: Los encuestados indican la conformidad con sus proveedores.



Cuadro N° 15

Pregunta 15: ¿Cada que tiempo ordena, clasifica y registra los respectivos documentos en el área de Contabilidad?

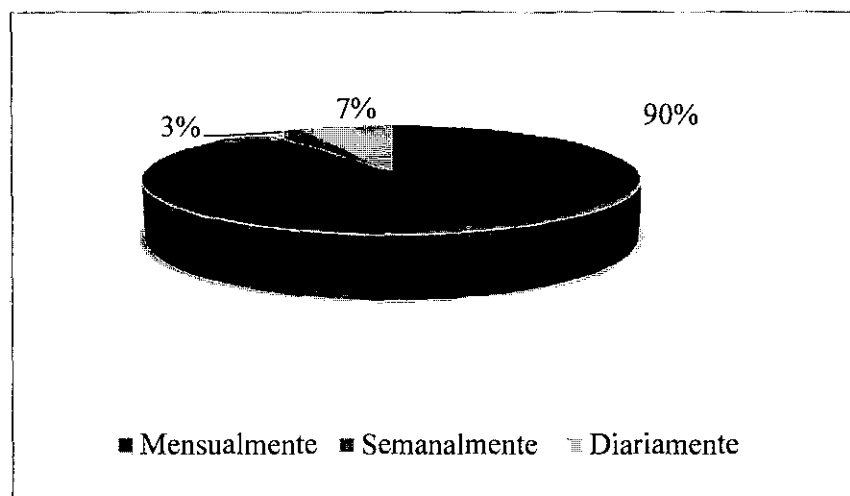
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Mensualmente	27	90,00
2	Semanalmente	1	3,00
3	Diariamente	2	7,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 15

Interpretación: Los encuestados indican que realizan mensualmente el orden, clasificación y registro de documentos.



Cuadro N° 16

Pregunta 16: ¿Usted como dueño de la empresa podría invertir en un Sistema de Calidad Total conociendo ahora los beneficios que podría darle a la Empresa?

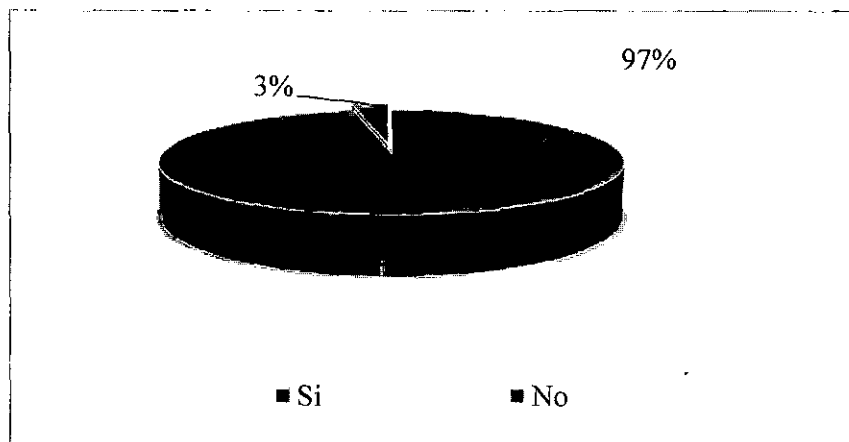
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Si	29	97,00
2	No	1	3,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 16

Interpretación: Los encuestados consideran que es bueno invertir en este Sistema para obtener mayores ingresos y beneficios.



Cuadro N° 17

Pregunta 17: ¿Cuáles serían aquellos cambios para una mejor producción en la Empresa?

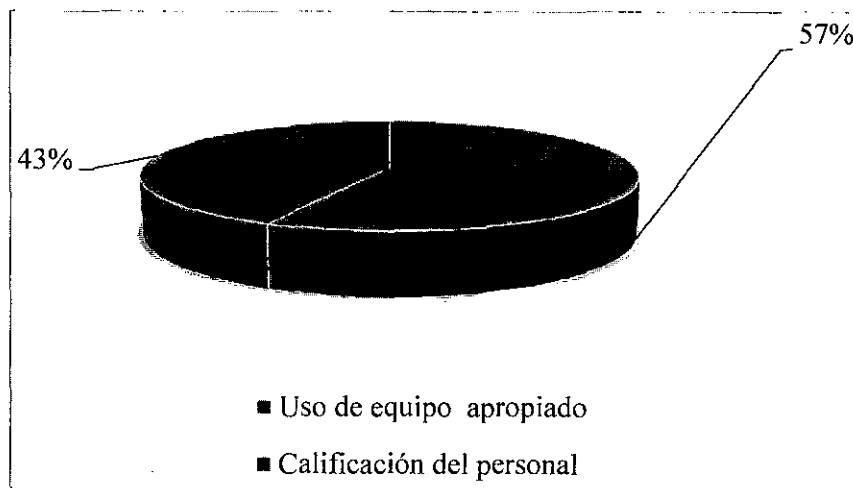
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Uso de Equipo apropiado	17	57,00
2	Calificación del Personal	13	43,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 17

Interpretación: Los encuestados consideran que hay que tener Equipos de última generación para que haya una mejor producción.



Cuadro N° 18

Pregunta 18: ¿Considera que la Empresa para lograr crecer necesita ser altamente competitiva?

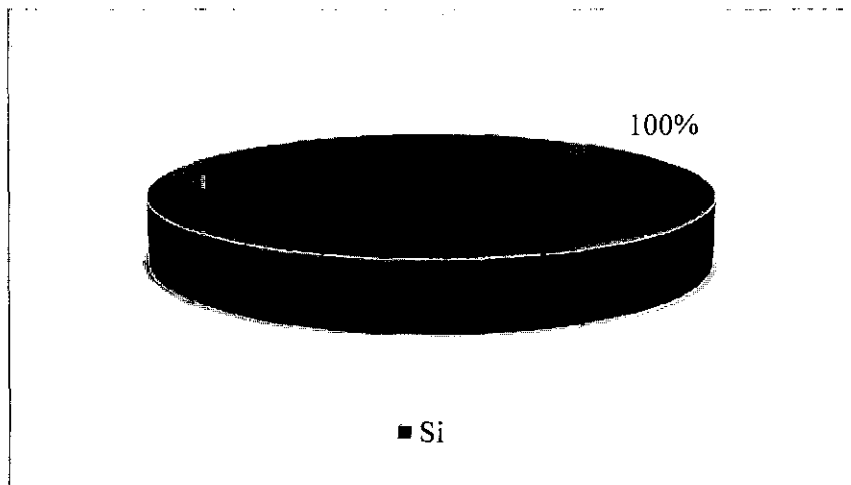
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Si	30	100,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 18

Interpretación: Los encuestados indican que para crecer si es necesario ser altamente competitiva.



Cuadro N° 19

Pregunta 19: ¿Durante el almacenamiento se debe realizar una inspección de los productos terminados con qué frecuencia lo hacen?

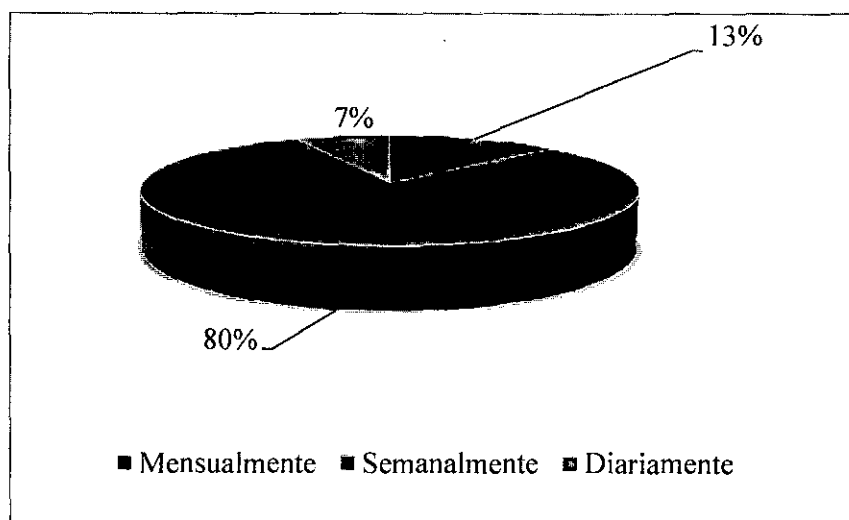
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Mensualmente	4	13,00
2	Semanalmente	24	80,00
3	Diariamente	2	7,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 19

Interpretación: Los encuestados indican que realizan las inspecciones semanalmente.



Cuadro N° 20

Pregunta 20: ¿Qué es lo que debe incluir en el Sistema de Inventario para que sea eficiente?

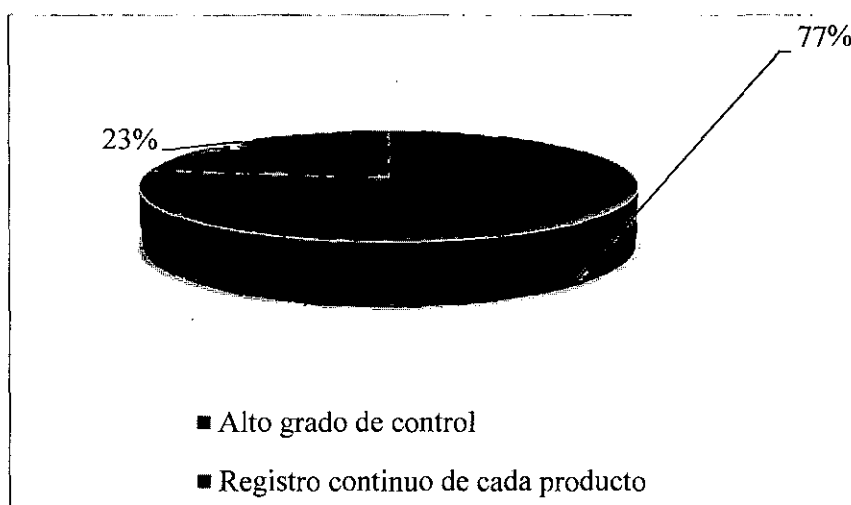
f: Frecuencia

?: Porcentaje

N°	Respuesta	f	%
1	Alto grado de control	23	77,00
2	Registro continuo de cada producto	7	23,00
Total		30	100,00

Gráfico N° 20

Interpretación: Los encuestados determinan que debe haber un alto grado de control en los inventarios.



4.2 CONTRASTACION DE HIPOTESIS

Aquí determinaremos la afirmación de la Hipótesis del trabajo de investigación, que es determinar si Al no existir una Propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales, se comprobará que las empresas han tenido pérdidas en algunos años, entonces se comprobara que la rentabilidad de las empresas dedicadas a la comercialización productos agroindustriales en la mayoría de años, ha sido pérdida.

El proceso de contrastación de la hipótesis de la investigación, se ha llevado a cabo, tomando como base los resultados de las variaciones del tipo de cambio arrojado durante el año 2014.

Tipos de Rentabilidad	2014				Promedio	D.E
	Enero	Mayo	Julio	Diciembre		
Margen Bruto	-0.013328	0.1396	0.3316	0	0.1145	0.0257
Margen Neto	-1.447	-0.1645	-5.1817	0	-1.6983	5.8113
ROA	0.0913	0.0596	0.284	0	0.1087	0.0151
ROE	-0.13	-0.02	-0.1	0.03	-0.0700	0.0029

Tipos de Rentabilidad	2014				a	p
	Enero	Mayo	Julio	Diciembre		
Margen Bruto	1	0	0	0	1.0000	0.25
Margen Neto	1	1	1	0	3.0000	0.75
ROA	0	0	0	0	0.0000	0
ROE	1	1	1	1	4.0000	1

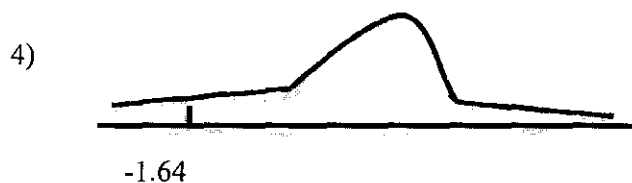
MARGEN BRUTO

1) $H_0 = P \geq 0.75$

$H_1 = P < 0.75$

2) $\alpha = 0.05$

$$3) Z = \frac{p - P_0}{\sqrt{\frac{P_0(1-P_0)}{n}}} \sim N(0,1)$$



$$5) Z_{obs} = -2.31$$

$$6) Z_{obs} = -2.31 \quad \text{E R.A.Ho.}$$

Entonces rechazamos H_0 y aceptamos H_1 , es decir el porcentaje de los meses donde la empresa ha tenido pérdida al no existir una Propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales, se comprobará que las empresas han tenido pérdidas en algunos años es menor al 75%, por lo tanto al no existir, afecta de manera significativa en el Margen Bruto de la empresa.

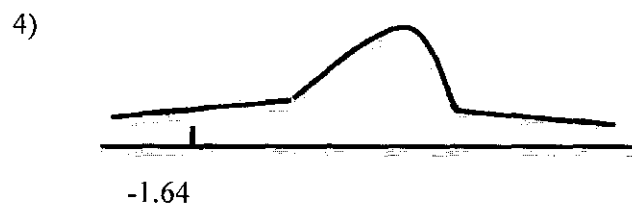
MARGEN NETO

$$1) H_0 = P \geq 0.75$$

$$H_1 = P < 0.75$$

$$2) \alpha = 0.05$$

$$3) Z = \frac{p - P_0}{\sqrt{\frac{P_0(1-P_0)}{n}}} \sim N(0,1)$$



$$5) Z_{obs} = -2.31$$

$$6) Z_{obs} = -2.31 \quad \text{E R.A.Ho}$$

Entonces aceptamos H_0 , es decir que el porcentaje de meses donde la empresa no ha tenido perdida es mayor o igual al 75%, por lo tanto, al no, existir una Propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales, se comprobará que las empresas han tenido pérdidas en algunos años entonces se comprobara la existencia de una propuesta de un Sistema de Calidad Total en las empresas durante el año 2014 no afecta de manera significativa en el Margen Neto de la empresa.

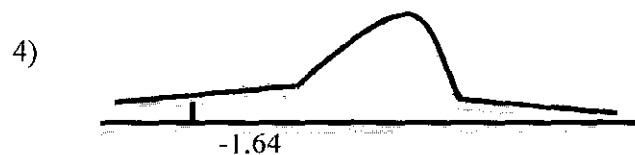
ROA

1) $H_0 = P \geq 0.75$

$H_1 = P < 0.75$

2) $\alpha = 0.05$

3) $Z = \frac{p - P_0}{\sqrt{\frac{P_0(1-P_0)}{n}}} \sim N(0,1)$



5) $Z_{obs} = -3.41$

6) $Z_{obs} = -3.41$ E R.A. H_0 .

Entonces rechazamos H_0 y aceptamos H_1 , es decir el porcentaje de meses donde la empres ha tenido perdida es menor al 75% por lo tanto al no existir una existir una Propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales, entonces se comprobara la existencia de un Sistema de Calidad Total en las empresas agroindustriales durante el año 2014 no afecta de manera significativa en al ROA de la empresa.

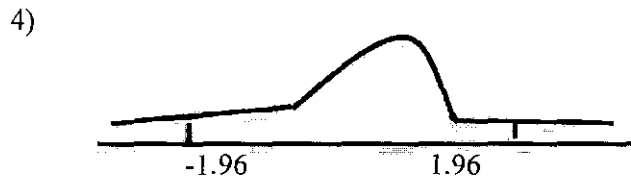
ROE

1) $H_0 = P \geq 0.75$

$$H1 = P < 0.75$$

$$2) \alpha = 0.05$$

$$3) Z = \frac{p - P_0}{\sqrt{\frac{P_0(1-P_0)}{n}}} \sim N(0,1)$$



$$5) Z_{obs} = 1.15$$

$$6) Z_{obs} = 1.15 \text{ R.A. } H_0.$$

Entonces aceptamos H_0 , es decir el porcentaje de meses donde la empresa ha tenido perdida es menor al 75%, entonces se comprobara la existencia de una Propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales durante el año 2014 no afecta de manera significativa en al ROE de la empresa.

TODA LA EMPRESA

$$\bar{X} = -0.3863; s = 1.3375; n = 15$$

$$1) H_0 = \mu \geq 0.5$$

$$H1 = \mu < 0.5$$

$$2) \alpha = 0.05$$

$$3) t = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}} \sim t_{(\alpha, n-1)}$$

4)



5) $t_{obs} = -2.65$

6) $t_{obs} = -2.65$ E R.A.Ho.

Conclusión

Entonces Rechazamos H_0 y aceptamos H_1 , es decir la media, de rentabilidad anual, es menor a 0.5 por tanto al no existir una propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales durante el año 2014 influye de manera significativa en la empresa, ya que la rentabilidad es negativa en la mayoría de meses, tal como se ha podido controlar.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL PARA UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ALGARROBINA

5.1 LA NUEVA ORGANIZACIÓN

En el entorno de la empresa existe una gran cantidad de factores que cada uno influye en distintas áreas y funciones de la empresa de una forma diferente pero muy específica. Estos factores pueden ser tantos externos: los clientes, pero también, bancos, órganos públicos, proveedores y los accionistas de la sociedad en general; como también pueden ser internos como la organización, los trabajadores en su conjunto y los departamentos.

Todos estos factores tienen expectativas y exigencias cambiantes en la empresa, que no atendidas de la forma apropiada revelan posibles fuentes de fallos y errores que influyen negativamente en la calidad. Estas fuentes pueden producir errores que posteriormente serán caros en su resolución ya que suponen costes adicionales y una productividad menos alta.

Lo que se puede deducir como necesidad de este concepto es que la empresa necesita un sistema que accione eficazmente sobre estas diversas fuentes de error, aumentando así la calidad para todos los implicados del entorno empresarial. Este sistema tiene que ser generalizado y total, es decir un sistema de calidad total para asegurar la supervivencia sostenida y a largo plazo de la empresa.

La introducción de un sistema de calidad supone una mayor participación de los empleados de una empresa, siendo ellos los motores de transformación y de preocupación de la calidad, ven que sus directivos se preocupan en el sentido de que estén capacitados para poder trabajar bien. Esto conlleva que todos los obreros se sienten más integrados, y motivados, por su trabajo, siendo esto necesario para optimizar todos los procesos productivos, alcanzando así su alto nivel de satisfacción y optimización.

La implementación de un sistema de calidad total en una empresa no está necesariamente vinculada a un proceso de certificación ISO 9000, es decir, una empresa no certificada está perfectamente capacitada de lucir un sistema de calidad.

A la hora de planificar la introducción de dicho sistema, los manuales y los consultores/auditores de calidad de la empresa especializadas son una ayuda, un camino que seguir para llegar a la excelencia.

Un sistema de calidad certificado no debe ser el objetivo final de una empresa, sino debe ser considerado como una indicación de que no se encuentre en el buen camino. Directivos que con la certificación solamente quieren obtener el certificado en forma de papel no han comprendido la transcendencia de este concepto. Maltratan esta inversión y se pierden una gran ocasión. Esta intención la notaran en primer lugar los clientes que no serán satisfechos como lo deberían estar y después la notara el auditor que otorgo el certificado en su próxima revisión y por consiguiente privara la empresa de su privilegio de certificación. Más vale considera la certificación como un producto residual de la introducción de un sistema de calidad total.

5.2 FASES PARA SU IMPLEMENTACIÓN

A continuación se muestra un ejemplo de cada una de las etapas del diseño de la metodología de costos de calidad en la empresa con el objetivo de que la actividad de registro, cálculo y evaluación de los costos por este concepto quede establecida mediante la instrucción de trabajo.

Etapas 1: Motivación de la alta dirección

La implementación del sistema de costos de calidad debe de ser una acción apoyada firmemente por el comité técnico de calidad de la empresa, la alta dirección y por el resto de los departamentos. Para evitar expresiones de resistencia y que se conociera la importancia de dicha gestión, se trató de persuadir en todo momento a los involucrados, obteniéndose de ellos, desde el principio, su apoyo incondicional, su protagonismo correspondiente, motivación e intervención.

Esta acción le brinda alta dirección la posibilidad de solucionar los problemas que se presenten y dar las órdenes correspondientes con el objetivo de elevar la competitividad de esta empresa mediante la reducción de los costos.

Etapas 2: Análisis del Sistema de Costo Actual

Teniendo en cuenta que los costos de calidad son un tema complejo poco abordado entre obreros por lo difícil de su comprensión y aplicación; se utilizaran como herramientas principales la revisión de documentos, encuestas al personal directivo de la misma.

Las mismas se les realizaron a 12 personas seleccionadas, entre ellos: miembros del Comité Técnico de Calidad de la empresa, personal que responde por la calidad en la entidad.

En las encuestas se indago por el conocimiento de los costos de calidad, su incidencia en los costos de la empresa, la forma de iniciar proyectos de mejoramiento de calidad, entre otros aspectos que se consideraron necesarios para conocer la situación existente.

El 100% de los encuestados refiere que existe un diseño el cual no es obligatorio y en la práctica no es eficaz, pero además el mismo no incluye todos los elementos necesarios para realizar un cálculo real costo total de calidad en la empresa. Ante la ausencia de cuanto se gasta en calidad no se tiene idea de cómo influyen en los costos de producción. Tampoco se han realizado acciones de mejoramiento a partir de este, pues la información que brinda al respecto es suficiente.

Luego del resultado obtenido, se llegó a la conclusión que la empresa no cuenta con una metodología para la determinación y control de los costos de calidad según el principio “La calidad no cuesta, lo que cuesta es la mala calidad”.

En la empresa, solo cuentan con un modelo, donde se registran algunos de los costos de no conformidades tanto internas (cuando se detecta dentro de la empresa) como externas (cuando lo detecta el cliente). El mismo no permite realizar el control, es engorroso su registro y casi nunca se utiliza la información. Además se desconoce en la empresa, cualquier gasto por concepto de evaluación de prevención.

Etapas 3: Propuesta del Sistema de Costos Totales de Calidad

Identificación de los elementos de costos de calidad.

En esta etapa se aplicó la técnica de identificación de los elementos de los costos de calidad basándose en los clientes.

Etapas 4: Elaboración de la instrucción de trabajo

Teniendo en cuenta los resultados de las etapas anteriores del procedimiento, fue elaborada una instrucción de trabajo para el cálculo de los costos de calidad en la Empresa, en la cual se establecieron las responsabilidades del departamento técnico de calidad, del grupo de calidad de la empresa, así como de la dirección a todos los niveles, la cual se muestra a continuación.

El método que utilizara la empresa para obtener los datos sobre los costos de calidad será el de estimación a través de los técnicos de calidad, apoyados por las distintas dependencias. Este debe ser un trabajo de equipo y no responsabilizarlo a una persona.

Etapas 5: Presentación de los resultados

En la información que se presenta en la tabla que se presenta a continuación se refleja el monto en soles de las categorías de costos de calidad así como el costo total al respecto en el periodo seleccionado.

Tabla: Resultados de calculo de los costos de calidad

Costos de Calidad	Monto en S/.	% de Total
Fallas internas	858,68	0,1971
Fallas externas	846,01	0,1942
Evaluación	768,00	0,1763
Prevención	1883,45	0,4324
Costo total	4356,14	1,00

Etapas 6: Evaluación de los Costos de Calidad

Como puede apreciarse, los costos de fallas internas constituyen el 19,7% del costo total de calidad comportándose por debajo del rango de comportamiento propuesto.

Por su parte, los costos de fallas externas ascienden el 19,4% del costo total, encontrándose por debajo del intervalo propuesto para el comportamiento de este tipo de costo.

En cuanto a los costos de evaluación representan un 17,6%, valor que se encuentra dentro de la tendencia de comportamiento de esta categoría, donde el intervalo adecuados es de un 10 – 50%. A su vez los costos de prevención se comportan por encima del rango propuesto al constituir un 43,2% del costo total de calidad.

Con este análisis se evidencia que a los clientes llegan pocos productos con problemas, pues estos son detectados antes de salir de la empresa lo que se confirma con los costos de fallas internas, que se muestran mayores que los de las fallas externas, lo cual no se corresponde con el comportamiento de los costos de evaluación, que son menores que las fallas internas y externas. Por su parte, las actividades preventivas llevadas a cabo en la empresa en estos meses fueron suficientes, al realizar auditorías al sistema, llevarse a cabo un estudio de mejoramiento en el periodo y ser significativas las actividades programadas para prevenir futuras fallas.

Tradicionalmente, el costo de la calidad en las empresas ha estado distribuido del siguiente modo: bajos costos de prevención y evaluación (sobre todo prevención) y altos costos de fallos, tanto internos como externos. Teniendo en cuenta que la inversión en prevención y evaluación reduce los fallos, el objetivo sería aumentar el costo de prevención y el de evaluación para disminuir en mucha mayor medida el costo debido a los fallos. Posteriormente, incluso, se podrían reducir los costos de evaluación debido a que son innecesarios por la labor de prevención que se lleva a cabo.

Se puede concluir del análisis de la información obtenida que si se mantienen las actividades preventivas y se fortalecen las actividades de evaluación para detectar los problemas que ocasiona no conformidades en la Empresa esto incidiría una disminución de las fallas internas, externas y del costo total de calidad y en consecuencia un aumento del nivel de calidad de los productos.

Hasta el momento ha quedado demostrado la factibilidad de utilizar los resultados de los costos de calidad permitiéndole a la dirección a todos los niveles identificar los elementos de calidad específicos de cada área, definir responsabilidades a las personas que tienen que tomar los datos y procesarlos.

Obtener herramientas de cálculo para su procesamiento y oportunidades de mejoras para minimizar los gastos; lo que redundaría en un aumento de las garantías de la organización. Además el conocimiento de estos costos permite evaluar el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad implantando, aspecto fundamental que debe funcionar adecuadamente si una organización quiere aumentar su imagen, la confianza de los clientes y su inserción en el mercado.

Etapas 7: Aplicación del procedimiento al resto de la empresa

Cuando la metodología haya sido grabada, considerando una mayor duración de tiempo y demostrando los primeros beneficios es el momento entonces de organizar la implantación al resto de la empresa, generalizando su uso incluso hacia otras empresas. Se debe hacer énfasis en que las categorías y sus respectivos títulos y definiciones deben ser hechos a la medida, de acuerdo a la naturaleza de cada área funcional.

Juega un rol fundamental el trabajo en equipo, el involucramiento de todo el personal incluyendo la alta dirección, alcanzando las destrezas y pericias necesarias, entrenándose mediante talleres especializados sobre los distintos aspectos de los costos de calidad (definición de un sistema de medición de costos de calidad, categorías de costos, identificación de los elementos, interpretación de los costos).

De forma general, instaurar en la empresa un sistema de medición de costos de calidad, permite identificar fácil y de una manera transparente las oportunidades de mejora donde más pérdidas se están ocasionando y que tienen impacto en la competitividad de la organización. Asimismo se contaría con un instrumento para medir la eficacia del mejoramiento en el tiempo con miras a reducir los costos de calidad.

5.3 PLAN ESTRATÉGICO

Orientación al Cliente Interno y Externo

Antes de poner en marcha y planificar un sistema de Gestión de Calidad Total vamos a realizar tres consideraciones:

Los recursos humanos en su vertiente interna, lo incluimos aquí por tratar también de un cambio de actitud general considerando al cliente como el centro y fijar en los atributos de este.

Para que la adopción de la Gestión de Calidad Total sea efectiva los planes deben ser transparentes, comprometidos, claros, involucrando a toda organización en la orientación al cliente, tanto interno como externo, hacia la mejora continua.

La focalización en el cliente del Sistema de Gestión de Calidad Total significa que el proceso esta guiado por el cliente. Uno de los primero problemas a los que se debe enfrentarse un director a la hora de aplicar la Gestión de Calidad Total es identificar los clientes de la empresa.

Los clientes externos suelen ser fácilmente identificables, mientras que los trabajadores no distinguen e inmediatos a los clientes internos. Los clientes internos son los empleados que reciben un output de otro empleado dentro de la misma empresa. Una vez identificados hay que centrarse en las necesidades de calidad.

Las cuatro dimensiones de un Sistema de Calidad Total

Para obtener los efectos de absolutamente imprescindible de introducir en la empresa un sistema de calidad que disponga de un enfoque global y total de la empresa, sus procesos, su situación en el mercado y de los clientes con los que cuenta.

- Planificación de la calidad (estrategia)
- Organización de la calidad (estructura)
- Calidad reside en el personal (RR.HH)
- Control continuo de calidad.

Estas cuatro dimensiones por su puesto siempre estarán centradas en aumentar el nivel de satisfacción proporcionando al cliente.

Estrategia y planificación de la Calidad

Hemos visto los beneficiarios que la Gestión de Calidad Total puede tener en la empresa y el entorno global de la empresa, un entorno competitivo y dinámico, un entorno cambiante donde solo sobrevive el que mejor se adapte, en definitiva el que este orientado al cliente y a los cambios tecnológicos. Las empresas pueden hacer uso de la Gestión de Calidad Total para adquirir una ventaja competitiva a largo plazo, pero esta solo será efectiva si lo acompaña de planes de mejora continua y técnicas como el benchmarking, y lo asimila en la estrategia global de la empresa, estableciéndolo en su misión, sino seria limitado fácilmente y desaparecería esta ventaja competitiva en el corto plazo.

Estrategia corporativa, estrategia de negocio y GCT Estrategias Genéricas

Para la implantación de un GCT deberemos determinar si nuestra organización está presente en diferentes sectores, si tenemos negocios distintos, ya que afectara a la identificación de nuestros clientes, la GCT normalmente deberá estar presente en las diferentes estrategias de negocios de los sectores donde nos encontremos. Aunque, por supuesto, la misión de calidad, y en la estrategias corporativa de la empresa en decisiones de externalización de funciones, adquisiciones o alianzas estratégicas con orientación hacia la calidad total. Pero para su gestión óptima deberá ser llevada de manera independiente por cada negocio.

Planificación estratégica de la GCT

En el primer apartado describimos las virtudes que puede tener la implantación de la GCT en las organizaciones, en los sub puntos pasados hemos mencionado que dependerá de nuestro entorno, de nuestra organización y de nuestra estrategia y hemos anticipado problemas que nos van a surgir en la implantación de una GCT, el benchmarking, así como el cambio en la mentalidad, la forma de trabajar y hasta en la forma en que se tienen que diseñar las retribuciones de los empleados. Hemos intentado poner manifiesto que integrar la GCT no es fácil, que tiene una dimensión global y que debemos contar con todos los empleados, si después de esto pensamos que el saldo es positivo, como pensamos los autores de este trabajo debemos pasar a planificar la gestión de la calidad total.

Según Juran (1993) “La planificación de la calidad es el proceso de establecer objetivos de calidad de largo alcance y definir un enfoque para satisfacer objetivos”.

James (1997) añade que la planificación de la calidad va más allá de la planificación estratégica porque se le añade un requerimiento de mejora a este concepto, lo importante es que la dirección y la persona trabajen juntos para asegurar la mejora continua usando el plan como vehículo

Las organizaciones orientadas hacia la calidad generalmente desarrollan y aplican mecanismos de planificación descentralizados. Esto significa que la alta dirección se

reserva el derecho de desarrollar la misión y los departamentos y grupos desarrollan los objetivos de calidad y su aplicación.

Los planes de calidad difieren en términos de alcance, detalle, tiempo y aplicación. Existen tres tipos de planes: estratégicos, tácticos y operativos.

Misión de la Calidad

Un elemento crucial es el desarrollo de la misión de la calidad. Proporciona dirección a la organización y una indicación a todos los implicados de lo que es importante para la organización. El informe de la misión debe ser por escrito, corto, claro y conciso. Tiene el rol estratégico de guiar a la organización a través del uso de la política de calidad.

Establecer una Política de Calidad

La política de calidad da directrices que debe hacerse, frente a cómo debe hacerse. Opera genéricamente y se aplica a todo tipo de esquemas de trabajo y a toda la organización. La política de calidad será analizada tanto por agentes internos como externos, por lo que la organización deberá comprometerse con las políticas.

Generar los objetivos estratégicos de Calidad

Un objetivo debe poderse determinar, ser operativo, poderse medir y ser concreto. Hay varios métodos que dependen de circunstancias operativas:

- Datos de actuaciones pasadas.
- Entorno externo (cliente).
- Fijar estándares.
- Basado en el competidor.

También pueden venir de la aplicación de técnicas de calidad como los que veremos en el apartado dedicado al control de la calidad. Cualquiera que sea la fuente y el alcance debe ser comunicado y aceptado por el personal, por ello deberían tener la capacidad de conocer y aceptado por el personal, por ello deberían tener la capacidad de conocer a priori cuales van hacer estos objetivos y poder influir en su elaboración. A la vez estos objetivos deben valorar también la mejora continua como elemento fundamental a todos los niveles.

Establecer los planes de acción de la Calidad

Las acciones son similares a las estrategias, formulan cursos de acción que son necesarias para cumplir tareas de calidad, fijados en alcance y tiempo menor que las estrategias. Están directamente relacionadas con temas de aplicación y resultados.

Ejecución de la estrategia de Calidad

Sus aspectos más importantes serán educación y formación, participación, cultura motivación, tecnología, proceso autoridad/poder, estructuras compensatorias y estructuras organizativas.

5.4 GESTIÓN EMPRESARIAL Y CONTROL

Control y Evaluación de la Calidad

Los planes de calidad requieren un control continuo para asegurar su efectividad. Esto significa desarrollar sistemas de control a todos los niveles de plan. Como veremos en los siguientes apartados.

Organización de la Calidad y Estructura Empresarial

Una empresa debe poseer una organización que facilite la obtención de los objetivos fijados en la estrategia de la empresa y ayude al liderazgo efectivo de los recursos. Es decir, en un proceso de introducción de un sistema de calidad total, la empresa debe organizarse a sí misma de tal forma, que obtenga el máximo rendimiento de su estructura organizativa, su tecnología y sus empleados.

La Estrategia determina la forma de la organización

Como señala Seiling es imprescindible comprender que la estrategia determina la organización de la empresa y no al revés es decir, una vez definida las estrategias de como satisfacer al cliente, la organización corporativa debe estructurarse de tal forma que asegure el logro de los objetivos planificados.

Existe una gran multitud de formas organizativas empezando por una simple organización jerárquica de trabajos y responsabilidades pasando por empresas fractales, por empresas centralizadas o descentralizadas hasta las organizaciones matriciales de las grandes consultoras internacionales.

Cada forma de organización conlleva sus propias ventajas y desventajas, el reto consiste en encontrar la forma organizativa que facilite más la obtención de los objetivos estratégicos formulados. Siempre si es posible se debe considerar la inclusión de las tecnologías más avanzadas, como podría ser internet, para maximizar el logro de los objetivos fijados y para agilizar la estructura organizativa y la forma de trabajar.

Gestión integrada de los puntos de enlace

Parte de la organización de la gestión de la calidad es la preocupación por los puntos de enlace, es decir, una orientación hacia los procesos de la empresa y de su entorno (suministradores, instituciones o distribuciones) es necesaria. No basta con definir los procesos de la empresa sino es indispensable ir más allá y considerar también los puntos de enlace con el entorno empresarial con el fin de construir un tejido de procesos optimizados tanto con el exterior como con el interior. Empleando el enfoque cliente esto se puede llevar a cabo con la motivación necesaria, sobre todo si se sabe como un contribuye al logro del objetivo de la totalidad del proceso.

Toda estructura organizativa debe intentar no influir negativamente en los puntos de enlace, más bien debe intentar mejorar la cooperación entre los puntos de enlace.

Optimización de la Comunicación

Cabe resaltar que toda organización empresarial debe facilitar la comunicación de las unidades de la empresa entre ellas y con su entorno.

Es decir, se trata de reducir los tiempos de comunicación y la distancia que separa por ejemplo los operarios de los empleados, acercar sus puntos de vista y favorecer la implementación de un sistema de calidad total. Para lograr este fin se deben considerar los avances tecnológicos modernos disponibles, que pueden ser Internet, Intranet, Foros de Chat, interactivos, teléfonos móviles, mensajes SMS y e-mail.

Los Recursos Humanos y la Calidad Total

En el apartado 3 anticipamos como el personal y su gestión van afectar en la integración en benchmarking intentábamos poner de manifiesto que sin una adecuada gestión de los recursos humanos, sin olvidar que el centro de todas las actuaciones es la orientación al cliente el enfoque cliente (interno/externo), la GCT fracasaría en su intento de mantener una ventaja competitiva sostenible, una mejora continua de la organización.

En este apartado trataremos como integramos a la gestión de los recursos humanos en la GCT.

La mejora continua y los Recursos Humanos

Brevemente comentaremos algunos factores comunes que encontraremos en un sistema de Gestión de Calidad Total en relación con el esfuerzo de los trabajadores por la mejora continua, como son:

Los equipos de Trabajo

En un entorno de Gestión de Calidad Total los equipos de trabajadores comparten la responsabilidad de mejorar constantemente. Los equipos son quienes se ocupan de buscar nuevas ideas y de analizar cuestiones relacionada con el rendimiento y los resultados.

Así mismo recomiendan soluciones y dentro de los límites organizativos, las aplican. La diferencia entre círculos de calidad y los equipos de trabajo versa en el talento multidisciplinar de los segundos.

Solución de problemas y delegación de responsabilidades

Su sistema va a determinar los esfuerzos de mejora de la calidad en relación con los trabajadores que interactúan en él, las herramientas de control pueden ayudar a los trabajadores a identificar las causas y las soluciones de los problemas. Los trabajadores pueden utilizar estas herramientas para determinar si efectivamente hay un problema, y en caso afirmativo, que es lo que puede hacer para solucionarlo.

Aunque las herramientas de control son claras y sencillas, su aplicación dentro del sistema de Gestión de Calidad Total tiene muchas ramificaciones dependiendo del estilo en que se gestione el trabajo. Es esencialmente proporcionar a los trabajadores la información, formación y autoridad necesaria para llevar a cabo de estos análisis y aplicar sus resultados Normalmente en las empresas tradicionales los directores y comparten ni información ni autoridad con sus empleados.

La delegación de responsabilidad también significa capacitar a los trabajadores para resolver problemas con los clientes (internos/externos) sin necesidad de obtener las lentas aprobaciones de los supervisores.

Liderazgo

James (1997) define como liderazgo como un intento de influir en las actividades de los seguidores, a través de un proceso de comunicación, hacia la consecución de algún fin o meta. El líder proporciona el ambiente más adecuado en el cual los miembros se sienten más cómodos, para mejorar el rendimiento y conseguir los objetivos específicos del grupo.

El liderazgo en calidad basado en una extensión de los principios de calidad, proporciona un método flexible para dirigir las complejas cuestiones de la Gestión de Calidad Total. Básicamente las organizaciones orientadas hacia la calidad son organizaciones en aprendizaje, y la dirección debe cultivar una cultura para el liderazgo desde la alta gerencia hasta todos los niveles de la organización donde se fomentan medidas para el liderazgo basado en equipos.

La teoría situacional del liderazgo de Hersey y Blanchard (1978). Se centra más en los seguidores que en los líderes y se basa en que el liderazgo debe ser supeditado a la madurez de los seguidores (grado de responsabilidad que los seguidores toman en sus propias acciones a través de los elementos de motivación, y conocimientos y habilidades relacionados con el trabajo).

Su modelo trata de cuatro estilos de liderazgo:

- **Hablar.-** el control está en el líder y este dicta que, donde, como (alta orientación en tareas, baja interacción de las personas).
- **Vender.-** la provisión tanto de un comportamiento tipo directivo, como de apoyo a las personas para llevar a cabo sus tareas de trabajo (alta orientación a las personas para llevar a cabo sus tareas de trabajo (alta orientación a las personas – alta interacción de la gente).

- **Participar.-** se comparte la toma de decisiones y de la información relacionada con el trabajo, el líder facilita y conduce, en lugar de dirigir (baja orientación de las tareas – alta interacción de las personas).
- **Delegar.-** los subordinados no requieren dirección y el apoyo del líder, (baja orientación a las tareas – baja interacción de las personas).

Auto Liderazgo

La aplicación de técnicas de Gestión de Calidad Total reduce los niveles de jerarquía de una organización. Como consecuencia esto refuerza a que los niveles de responsabilidad más bajos aumenten.

En una organización orientada a la calidad esto ha supuesto que las personas o grupos realicen mayores roles de liderazgo, tanto para ellos, como para la gente con la que trabajan. En algunos casos ha supuesto la total aplicación del liderazgo por grupos, más que en los individuos que lideran un grupo.

El auto liderazgo implica que las acciones y actividades están diseñadas para proporcionar a las personas las habilidades, educación, compromiso, conocimientos y motivación para llevar a cabo por sí mismos sus tareas relacionadas con el trabajo, y para saber lo que necesitan consultar y coordinar del esfuerzo del grupo para orientar sus objetivos.

El auto liderazgo es una filosofía y una técnica de gestión que lleva a un rendimiento mayor de las personas, grupos y de la organización.

Los aspectos de la gestión de los recursos humanos se incrementan la actualización de la cultura a filosofías y técnicas de gestión de la calidad.

En este apartado determinaremos que prácticas y políticas de la gestión de los recursos humanos debemos adaptar para potenciar la gestión de calidad total.

Selección de los Recursos Humanos

Las cualidades pueden ayudar a la Gestión de Calidad Total, así durante el proceso de selección, los objetivos de la Gestión de Calidad Total deben guiar la búsqueda del tipo

de cualidades deseadas en el empleado. Si la GCT hace hincapié en el trabajo en equipo, los factores como la orientación hacia el trabajo en grupo, habilidades interpersonales, o la capacidad para mantener unas buenas relaciones con otras personas, pueden ser decisivas. Otra habilidad a tener en cuenta sería la capacidad para resolver problemas eficazmente.

Evaluación y retribución por méritos

Debe haber un cambio en la forma de evaluar a los trabajadores en un sistema de GCT frente a los métodos tradicionales. Los directores y supervisores deberán identificar los factores son del empleado y que factores son del sistema, identificado su variabilidad.

Formación y desarrollo de los empleados

La formación y el desarrollo es un requisito de la organización orientada hacia la calidad. Una gran parte de la formación tradicional está relacionada con el apoyo a la plantilla en la tecnología de la cadena de producción y de los procesos.

La formación para crear grupos de trabajo o círculos de calidad puede ser una vía interesante para la formación en la GCT. Lo que implica aumentar los conocimientos de los trabajadores.

Según James (1997) la formación en la calidad debe incluirse aspectos humanos (construcción de equipos, cultura, comunicación), técnicos (benchmarking y habilidades en la mejora de métodos y la resolución de problemas) y de liderazgo (gestión del cambio, dirección asesoramiento).

Control de Calidad de la mejora continua

Habiendo seguido las pautas arriba indicadas, la empresa esta solamente a un paso de disponer de un sistema de calidad total la organización y sus procesos y sabemos cómo liderar, motivar y calificar todo el personal para lograr los objetivos de calidad; ahora lo único que falta es control del sistema implementado, si funciona bien e instaurar un proceso de retroalimentación que corrija las variables del sistema y resulte en su mejora continua.

James define que en un sistema de control de calidad es menester diferenciar entre 3 componentes constituyentes (James 1997):

- Un estándar a alcanzar.
- Diferentes medias para evaluar la ejecución.
- Un proceso de comparación de resultados reales vs planificados.

La importancia de la documentación: los manuales de calidad

La organización de normalización internacional ISO estipula que un manual de calidad debe contener la política de calidad y la descripción del sistema de calidad de la empresa de uso interno (ISO 1999).

El manual de calidad se convierte así en el documento central del sistema de calidad y desempeña así un papel central en el proceso de certificación. La importancia también remonta del hecho de que estos manuales al ser la forma escrita del sistema de calidad abarcan y enlazan todos los puntos descritos en los capítulos anteriores.

Definición de los estándares a alcanzar

Es importante definir cuáles son los estándares a los que se quiere llegar, si uno no sabe que medir no conocerá el impacto de su trabajo. De acuerdo con los objetivos estratégicos se han fijado procesos. Estos procesos conllevan variables medibles, se han fijado procesos. Estos procesos conllevan variables medibles, ya sean productos o semiproducidos con ciertas características técnicas o contactos con clientes que son contables.

La elección del sujeto a controlar es muy importante, ya que constituye el indicador de problemas de calidad en los objetivos fijados ya sean financieros, personales, productivos, logísticos, etc. Esto significa que las variables incluyen materias primas, procesos, productos, condiciones, tiempos de demora, clientes pero siempre deben ser medibles de forma eficaz y consistente y sobre todo ser reconocidos como útil por los trabajadores que están generando los respectivos datos de calidad en su labor (James 1997).

En los manuales de calidad se verán así reflejados los sujetos a controlar con las medidas respectivas y los valores estándar aceptables. Ejemplo para esto podría ser el número de llamadas telefónicas atendidas por hora en una central de teléfono o el porcentaje de objetos con desviaciones de las medidas programadas fabricados por una máquina.

Como medir la ejecución de trabajo – métodos

Una vez fijado los sujetos a medir con sus respectivos valores estándar se procederá a la evaluación del trabajo realizado. Tan diversos como los sujetos que se pueden controlar como tan diversos son los métodos para medir.

Las Siete Nuevas Herramientas de la Calidad

Diagramas de Afinidad

Sirven a la colección y ordenación de ideas. Mediante un “brainstorming” se coleccionan las ideas en cartas y se ordenaran posteriormente según su pertenencia temática. Dentro de un proceso de resolución de problemas es posible enfocarse mejor a determinados aspectos.

Diagramas de Interrelación

Utilizando un proceso de pensamiento lateral después de haber utilizado un diagrama de afinidad se trata aquí de desarrollar nexos lógicos entre las categorías aparentemente relacionadas. Se intenta esbozar la relación causa – efecto entre las cartas. Este diagrama también sirve para visualizar conceptos bastante complejos.

Diagramas de Árbol

En ampliación del concepto de Ishikawa se describen los contextos entre metas y medidas. Partiendo de una meta las posibles soluciones/medidas se ramifican en forma de árbol hasta no poderse desglosar más.

Diagramas Matriciales

En una se desarrollan relaciones graficas entre dos factores, frecuentemente se utilizan para enlazar dos listas.

Matriz de análisis de los datos (Portafolio)

Esta técnica ayuda a la hora de estructurar una gran cantidad de informaciones desordenadas y desvelar relaciones implícitas. Los datos se recogen de un diagrama de matriz que posteriormente pueden ser estructuras por ejemplo en un portafolio clásico. Básicamente se trata de una técnica de análisis factorial.

Grafico del proceso de decisión del programa (plan problema – decisión)

Esta herramienta sirve a la identificación de problemas potenciales en la fase de planificación y en la elaboración de medidas preventivas. Partiendo del objetivo perseguido los factores relevantes para el éxito son discutidos, analizados en cuanto a posibles problemas y ponderados según su importancia.

Diagramas de Flecha

Las técnicas de PERT (Program Evaluation and Review Technique), CPM (Critical Path Method) y MPM (Metra Potencial Method) son las técnicas empleadas para visualizar procesos, sus dependencias y su programación optima con el fin de evitar cuellos de botellas. Sumamente importante es la definición del camino crítico que será el eslabón más débil del sistema.

Como habíamos mencionado arribar es imprescindible utilizar todas estas nuevas herramientas de forma conjunta, ya que por sí solos ya poderosas en sus efectos, su eficiencia se multiplica utilizadas de forma integrada.

5.5 CULTURA EMPRESARIAL

Gestión del Cambio

Antes y durante la implantación de un “sistema integrado de calidad total” debemos ser conscientes que vamos a introducir cambios en nuestra organización: en la forma que tienen los trabajadores de relacionarse con ella, en la forma de retribución, etc. Por ello y como paso previo deberemos hacer una consideración de la gestión del cambio en la calidad total.

James (1997) que nos indica que la calidad, significa cambio. Entiende por cambio cualquier cosa que altere el status o equilibrio de una situación laboral. Esto incluye el desarrollo de mecanismos de formación en respuestas a nuevas tecnologías. Cambios en los requerimientos de los clientes y las técnicas de gestión.

Los cambios que alcanzan a toda la organización son efectivos, pero es necesario una gran cantidad de tiempo para ponerlos en práctica y provocan muchos problemas relacionados con el control. Los programas más reducidos son útiles, pero podrían estar afectados por un cambio aislado, donde podrían verse afectadas las relaciones externas.

Los enfoques estructurados implican que las personas relevantes serán informadas de los cambios y de cómo les afectan.

Estas personas también recibirán información sobre los objetivos del programa, como se trataran los conflictos y que recursos y apoyo disponibles para ayudar a los individuos a gestionar el proceso de cambio con eficacia.

La cultura de un grupo, departamento u organización puede apoyar o inhibir el cambio. Por tanto, gestionar con eficacia el cambio es un factor clave en la gestión de la calidad total en una organización.

Además entender cómo funciona el “sistema” oculto de la organización, sus relaciones internas, nos pueden ayudar a implantar la Gestión de Calidad Total utilizando sus resortes.

Se puede llegar a la conclusión que la introducción de un Sistema de Calidad Total conlleva grandes esfuerzos para la empresa. Pero estos se ven recompensados por beneficios económicos medibles, y no solo el 4% de reducción de costos de calidad, sino también en costos por la optimización de procesos y de la estructura organizacional. Los empleados se sienten más motivados y trabajan de forma más concienciada, viviendo día en día el concepto de calidad.

Todo esto conlleva a la Fidelización del cliente y de la obtención de clientes nuevos y así se asegura la supervivencia sostenida a largo plazo de la empresa.

Para adquirir una ventaja competitiva a largo plazo, pero esta solo será efectiva si lo acompaña de planes de mejora continua y de técnicas como el benchmarking, y lo asimila en la estrategia global de la empresa, estableciéndolo en su misión, sino sería imitado fácilmente y desapareciera esta ventaja competitiva en el corto plazo.

Claves para desarrollar una Gestión de Calidad Total:

- La calidad como ventaja comparativa.
- La calidad es estrategia y planificación.

- La organización debe orientarse a la calidad.
- La calidad viene del personal.
- La mejora continua la calidad se retroalimenta.

El Futuro

El centro del futuro de la Gestión de Calidad Total se focaliza en los clientes y los procesos, y de cómo estos influyen en la estrategia. Una vez elaborada la estrategia le tocara a los recursos humanos poner en marcha la organización, y gestionar su política en todos los departamentos. Todo ello en constante movimiento de mejora.

CONCLUSIONES

- La filosofía de la Calidad Total representan uno de los temas más importantes para las empresas actualmente y los costos asociados a esto se convierten en un aspecto que debe ser estudiado cuidadosamente.
- La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad requiere la participación de un conjunto de especialistas de diferentes funciones de la empresa, que deben trabajar para lograr que este se ajuste a las características de la empresa y para mantener y mejorar su funcionamiento a fin de lograr el perfeccionamiento de la gestión empresarial.
- Los costos de calidad constituyen una importante herramienta para la gestión de calidad y que permite expresar el problema de la calidad en el “lenguaje del dinero” que es utilizado en los altos niveles de dirección y resulta por tanto mayor impacto, esto facilita analizar la calidad como una inversión y demostrar hasta donde resulta errado que el incremento de la calidad trae aparejado un incremento de los costos.
- Los desembolsos necesarios para realizar las actividades para la obtención de productos con calidad repercuten en el costo de los productos y por ende en los resultados financieros de las empresas.

RECOMENDACIONES

- Estamos conscientes de que el sector agroindustrial el cual deriva en la Agro exportación es sin duda uno de los sectores económicos que más ha crecido en los últimos años, es por este motivo que le recomendamos a la empresa tomar en cuenta lo que significa la Calidad Total.
- Si se toma en cuenta la Implementación de un Sistema de Calidad Total debe de haber una capacitación constante del personal de la organización para evitar errores y se pueda mejorar la calidad de sus productos y servicios que brinda a sus clientes.
- Se debe tener en cuenta que hoy en día el mundo globalizado que se está presentando las organizaciones no pueden operar sin tener en cuenta un plan estratégico para su gestión y es por ello que se recomienda a la empresa tomar en cuenta que las organizaciones se guían por ello.
- La exigencia de los clientes va creciendo de acuerdo a la tecnología y a la globalización y es por ello que la empresa tiene que estar a la altura de estas exigencias para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

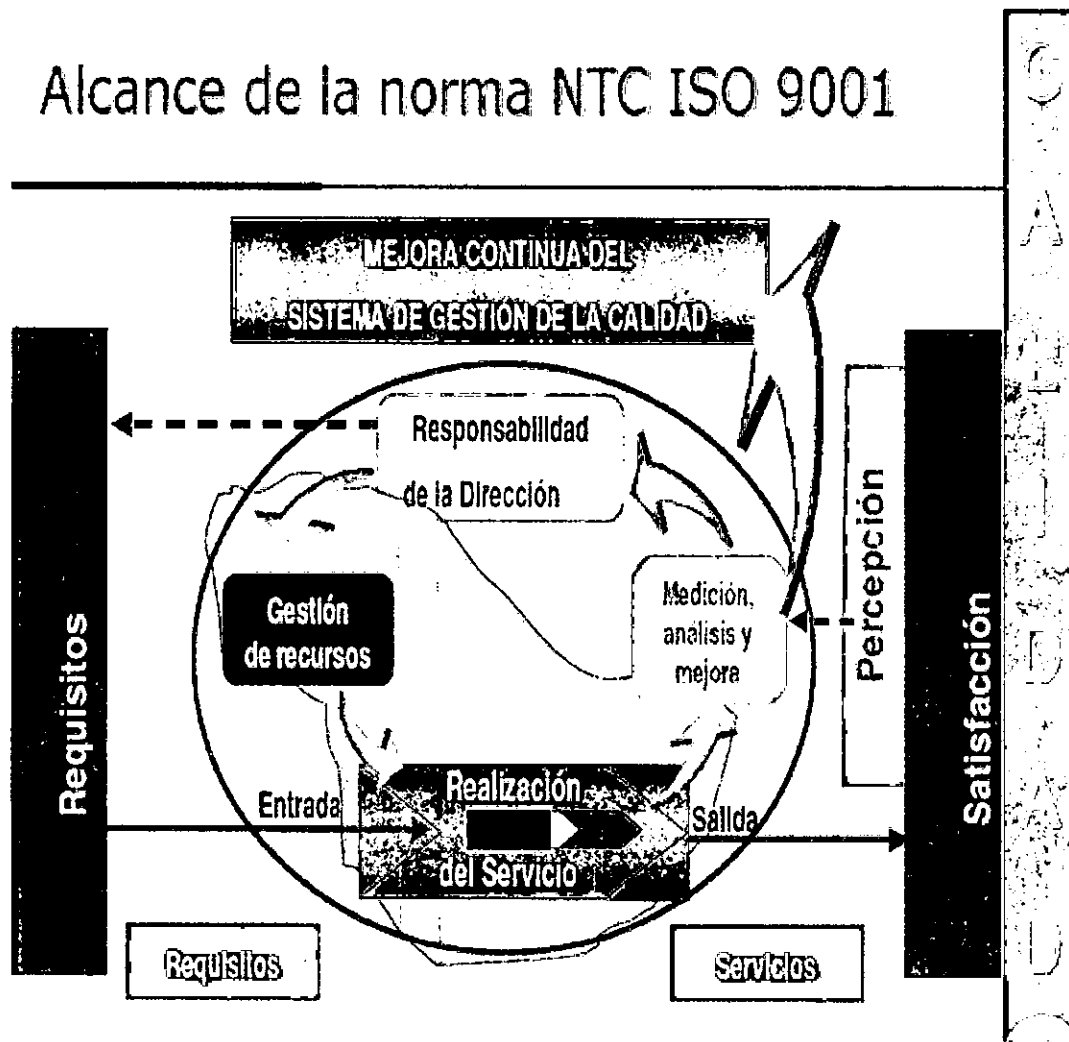
- MUNICH GALINDO, Lourdes (1998): Más allá de la excelencia y de la Calidad Total. Segunda Edición.
- Ediciones Díaz de Santos S.A (1992): La búsqueda de la Calidad Total en los Servicios, Madrid – España.
- S, Chavarría H, Castro A, Rojas P, Picado E, y Bolaños D, 2002. Metodologías para estimar el nivel de desarrollo sostenible en espacios territoriales. IICA. Costa Rica.
- V. FEIGENBAUM, Armando (2000): Control Total de Calidad. Compañía Editorial Continental S.A de México.
- Vizcarra G, 2002 b. Comunicación vía electrónica de Información proporcionada por Comercio Justo de México.

WEB – GRAFIA

- www.monografias.com
- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>
Ramírez Pérez, Rodríguez Sosa y Reyes Alarcón: "Propuesta de un sistema de gestión de los costos de calidad en la agroindustria arroceras del CAI Fernando Echenique del Municipio Yara"
- <http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/agroindustria/pdf/comerjus.pdf>
Vizcarra G, 2002 a. El Comercio Justo: Una Alternativa para la Agroindustria Rural de América Latina, FAO, Santiago, Chile.
- <http://www.humboldt.org.co/biocomercio/html/cfairtrade.htm> Valdés H, 1997. El Mercado del Comercio Justo. Presentación en Consumers International, 15th World Congress, Santiago de Chile, Chile, Nov 3-7.

ANEXOS

Alcance de la norma NTC ISO 9001



Grafica del Sistema de Calidad Total

